

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelská etika

Business Ethics

Student: Martina Cajtchamlová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v  
magisterských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava,  
čl. 23 až 26

Jméno diplomanta: **Martina Cajtchamlová**

Studijní obor: **Management**

Název tématu:

**Podnikatelská etika**

Anglický název tématu:

**Business Ethics**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í ( o s n o v a ):**

Úvod

1. Teoretická východiska etického jednání stakeholderů podniku MS, s. r. o.
2. Analýza etického jednání podniku MS, s. r. o. vůči stakeholderům
3. Návrhy a doporučení pro řešení zjištěných problémů v podniku MS, s. r. o.

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

BLÁHA, J. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X.

PERRINI, F.; POGUTZ, S.; TENCATI, A. *Developing corporate social responsibility: a European perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. 250 s. ISBN 1-84542-782-3.

PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2008

.....  
diplomant

.....  
vedoucí DP

L. S.

.....  
vedoucí katedry

.....  
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne.....

.....

Martina Cajtchamlová

„Ráda bych poděkovala Ing. Haně Krymlákové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.“

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ETICKÉHO JEDNÁNÍ STAKEHOLDERŮ PODNIKU MS, S. R. O. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Podnikatelská etika.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Etika .....	3
1.1.2 Morálka .....	4
1.1.3 Dobro a zlo.....	5
1.1.4 Historie podnikatelské etiky .....	5
1.1.4.1 Hledání etiky v podnikání: 1900 – 1920.....	5
1.1.4.2 Profesionalismus a podnikatelská etika: 1920 - 1950.....	6
1.1.4.3 Rozvoj podnikatelské etiky: 1950 – 1970.....	6
1.1.4.4 Podnikatelská etika jako samostatná disciplína: 1970 – současnost.....	6
1.1.5 Podnikatelská etika .....	7
1.1.5.1 Profesní etika .....	7
1.1.6 Vztah etiky a práva .....	7
1.1.7 Vztah etiky a ekonomie .....	8
1.1.8 Etický rozvoj firmy .....	8
1.1.9 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky .....	9
1.1.10 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí.....	12
1.1.11 Nástroje institucionalizace etiky v organizaci .....	13
1.1.12 Společenská odpovědnost firem .....	14
1.1.13 Teorie stakeholderů.....	15
1.1.13.1 Jednání vůči stakeholderům.....	17
1.1.14 Loajalita .....	17
1.1.15 Neetické jednání zaměstnanců.....	18



1.1.15.1	Programy rozvoje firemní kultury .....	20
1.1.16	Mobbing.....	21
1.1.17	Whistle-blowing.....	23
1.1.18	Mystery shopping .....	23
<b>1.2</b>	<b>Metody zkoumání .....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>ANALÝZA ETICKÉHO JEDNÁNÍ PODNIKU MS, S. R. O. VŮČI STAKEHOLDERŮM.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1</b>	<b>Představení podniku MS, s. r. o.....</b>	<b>26</b>
2.1.1	Organizační struktura.....	28
<b>2.2</b>	<b>Analýza situace v podniku MS, s. r. o. ....</b>	<b>29</b>
2.2.1	Jednání s vlastníky .....	29
2.2.2	Jednání s dodavateli .....	29
2.2.3	Jednání s místní komunitou .....	30
2.2.4	Jednání se zaměstnanci .....	30
2.2.4.1	Etický kodex .....	31
2.2.4.2	Školení pracovníků .....	32
2.2.4.3	Otázky platu .....	33
2.2.4.4	Organizační hierarchie a kompetence.....	34
2.2.4.5	Respekt vedení .....	34
2.2.4.6	Zaměstnanci vs. brigádníci .....	35
2.2.4.7	Práce pokladníka .....	35
2.2.4.8	Antipatie.....	36
2.2.4.9	Mobbing.....	36
2.2.4.10	Porady .....	36
2.2.4.11	Přestávky.....	37
2.2.4.12	Schránka.....	37

2.2.4.13	Whistle-blowing.....	37
2.2.4.14	Jmenovky .....	38
2.2.4.15	Internet .....	38
2.2.4.16	Kamerový systém .....	39
2.2.4.17	Reference .....	39
2.2.4.18	Mystery shopping .....	39
2.2.4.19	Zaměstnanecké výhody.....	40
2.2.4.20	Reklamační technik.....	40
2.2.4.21	Pracovní doba .....	40
2.2.4.22	Pracovní oděv .....	41
2.2.4.23	Úklid .....	41
2.2.5	Společenská odpovědnost firem .....	41
<b>2.3</b>	<b>Návrhy a doporučení pro řešení zjištěných problémů v podniku MS, s. r. o..</b> .....	<b>43</b>
2.3.1	Etický kodex .....	43
2.3.2	Konkurenční doložka.....	43
2.3.3	Platové podmínky .....	44
2.3.4	Ujasnění kompetencí.....	44
2.3.5	Respekt.....	45
2.3.6	Zaměstnanci vs. brigádníci .....	46
2.3.7	Práce pokladníka.....	46
2.3.8	Antipatie.....	46
2.3.9	Mobbing.....	46
2.3.10	Porady .....	47
2.3.11	Přestávky.....	47
2.3.12	Schránka.....	48

2.3.13	Whistle-blowing.....	48
2.3.14	Jmenovky .....	48
2.3.15	Internet .....	49
2.3.16	Kamerový systém .....	49
2.3.17	Reference .....	50
2.3.18	Mystery shopping .....	50
2.3.19	Zaměstnanecké výhody.....	50
2.3.20	Reklamační technik.....	50
2.3.21	Pracovní doba .....	51
2.3.22	Pracovní oděv .....	51
2.3.23	Úklid .....	52
<b>2.4</b>	<b>Shrnutí .....</b>	<b>52</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

V dnešním světě jsou podnikové aktivity otázkou zájmů mnoha skupin. Způsob, jakým se organizace chová k okolnímu prostředí, může mít výrazný vliv na její finanční výsledky a současně i tržní postavení.

Není možné obrovské množství situací a problémů, které v podnikatelském prostředí nastává, ošetřit zákonem. Právní normy nemohou do detailů poskytnout odpověď na každou otázku. Proto se otevírá prostor pro podnikatelskou etiku.

Díky globalizaci se svět zmenšuje a v době, kdy spolu obchodují a komunikují různé kultury, je důležité najít společný jazyk nejenom pro obchod, ale také pro řešení problémů, vyplývajících z ekonomických aktivit lidstva. Můžeme říci, že čím větší je rozsah ekonomických aktivit, tím větší je také mravní odpovědnost.

V současné době roste tlak jednotlivců, skupin a celé veřejnosti, na společenskou odpovědnost firem a na dodržování etických standardů v rámci podnikatelské činnosti. Při dnešní šíři produktů, ze kterých si může zákazník vybírat, se odpovědný přístup k okolí stává důležitou součástí hodnoty výrobku nebo služby.

Podnikatelská etika se začala vyvíjet v roce 1974. V České republice můžeme o podnikatelské etice hovořit na začátku devadesátých let dvacátého století.

Etika je soubor norem a pravidel, který vyjadřuje názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska správnosti a nesprávnosti.

Etické jednání firmě přináší snížení transakčních nákladů, posílení loajality zaměstnanců, vytváří a posiluje image organizace, podporuje spokojenost zákazníků, podílí se na loajalitě investorů, a současně přispívá k zisku i kultivaci podnikatelského prostředí.

Každý podnik musí jednat i s participujícími skupinami, tedy stakeholdery. Konkrétní seznam zájmových skupin je pro každý podnik různý. Také jejich význam pro každý podnik bude odlišný, vliv některých skupin může být v konkrétních situacích malý, avšak pozornost je třeba věnovat všem stakeholderům. Dlouhodobé důsledky podcenění komunikace s méně důraznými skupinami mohou být mnohem nákladnější.

Participující skupiny, stakeholderi, jsou skupiny nebo jednotlivci, kteří mají z firmy prospěch nebo jsou firmou poškozoováni, tedy ti, jejichž práva jsou firmou porušována nebo respektována.

Podnik by měl dbát i na společenskou odpovědnost. Ta může být definována jako dobrovolná integrace ekonomických, sociálních a environmentálních cílů ve vztahu s firemními investorskými sítěmi. Jde o zastřešující pojem pro celou řadu aktivit sahajících od ekologie a komunitní práce přes zaměstnanecká práva, etiku podnikání až po boj proti diskriminaci. Společným jmenovatelem je obecná společenská prospěšnost a fakt, že jejich iniciátorem a realizátorem jsou komerční firmy.

Etické jednání analyzuji na organizaci MS, s. r. o. Pro název podniku používám pseudonym k zajištění jeho anonymity.

Diplomovou práci jsem rozdělila do dvou částí: na teoretická východiska etického jednání stakeholderů podniku MS, s. r. o. a na aplikační část, kde analyzuji etické jednání podniku MS, s. r. o. vůči stakeholderům. V první části se zaměřuji na vymezení pojmů souvisejících s etickým jednáním za pomoci odborné literatury a internetových zdrojů. V části druhé charakterizuji organizaci, na kterou praktickou část aplikuji, analyzuji etické problémy organizace MS, s. r. o a pokouším se navrhnout doporučení pro zlepšení stávající situace v podniku.

Pro zanalyzování současné situace v podniku MS, s. r. o. používám jako metody výzkumu pozorování, dotazování a neformální rozhovory uvnitř organizace a s některými stakeholdery. Zároveň využívám i vlastních poznatků a zkušeností z praxe.

Cílem mé práce je vyjasnit podnikatelskou etiku, zjistit, jak je dodržováno etické jednání v podniku MS, s. r. o., zvláště neetické jednání zaměstnanců jako stěžejní zainteresované skupiny, stanovit možné nedostatky a případně doporučit řešení ke zlepšení chodu podniku MS, s. r. o.

# **1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ETICKÉHO JEDNÁNÍ STAKEHOLDERŮ PODNIKU MS, S. R. O.**

Teoretickou část jsem rozdělila na dvě hlavní kapitoly a osmnáct podkapitol. V práci postupuji s popisem problematiky nejprve obecně od etiky, morálky, historie podnikatelské etiky, přes vztahy etiky s jinými disciplínami, etický rozvoj organizací, nástroje podnikatelské etiky, až po objasnění pojmů jako je loajalita, mobbing, whistle-blowing nebo mystery shopping. V závěru teoretické části vysvětluji, jaké metody jsem použila pro vyjasnění teorie a analýzu v praktické části.

Praktická část je rozdělena na čtyři kapitoly a dvacet devět podkapitol. V tomto úseku nejprve charakterizuji organizaci, na kterou praktickou část aplikuji, poté se snažím o zanalyzování stávající situace v podniku a na konci navrhuji doporučení pro zlepšení celkové situace.

Cílem práce je zjistit, jak je dodržováno etické jednání podniku MS, s. r. o., na kterém je aplikována praktická část, zvláště pak neetické jednání zaměstnanců jako stěžejní zainteresované skupiny, stanovit možné nedostatky a případně doporučit řešení ke zlepšení chodu podniku.

## **1.1 Podnikatelská etika**

### **1.1.1 Etika**

Etika je soubor norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti.

Z překladu slova etika – mravouka, lze zjistit, že se jedná o pojem, který je příbuzný s výrazem morálka.

Etika není ničím samozřejmým, ale ani ničím nadbytečným. Jejím předmětem je zkoumání zákonitostí mravního chování jednotlivců i společnosti. Z toho lze vyvodit, že etika je nadřazena morálce. Úzce souvisí se socializačním procesem člověka.

Dnes je relativně samostatnou vědní disciplínou filozofického charakteru. Úroveň etického zkoumání je závislá na míře vyzrálosti mezilidských vztahů. Jako teorie morálky vyjadřuje i stupeň humanizace přírody v člověku i mimo něj.

### 1.1.2 Morálka

Morálka je odvozena z latinského výrazu „mos“, který je překládán jako mrav, předpis, vlastnosti, chování a „moralis“, což znamená mravní.

Seknička v publikaci Úvod do hospodářské etiky [6] uvádí tradiční definici morálky, která vychází z toho, že jde o soubor pravidel, hodnot, ale i postojů a přesvědčení, které ovlivňují a regulují lidské jednání.

Většina lidí chápe morálku intuitivně. K opravdovému zdůvodnění mravního jednání nestačí pouhý pocit, resp. instinkt. Člověk v rámci jednání zdokonaluje svou schopnost kritické reflexe skutečnosti, včetně sebereflexe, učí se transformovat racionálně zdůvodnitelné argumenty „pro“ či „proti“, zvažovat důsledky té či oné varianty svobodné volby.

Morální norma je chápána jako pravidlo nebo doporučení, které usměrňuje jednání člověka v sociální skupině, které je členem.

Podle Bláhy z publikace Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] formuluje Kant na základě lidské svobody nejvyšší princip morálky, kategorický imperativ: „Jednej tak, aby se účel tvého jednání mohl stát obecným zákonem.“ Praktický imperativ pak zní: „Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého, vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek.“

Představitelé většiny profesí lze chápat jako nástroj k uspokojení spotřebitelovy potřeby, teprve potom jako lidské mravní bytosti. Ale chápat lidi také jako účely znamená uznávat, že mají stejné zájmy, sny a cíle jako sami spotřebitelé.

Zdrojem etického myšlení a jednání jsou vyhlášení a dokumenty, často označené jako deklarace nebo charta o lidských právech. Jsou to práva zdůrazňující lidskou důstojnost, svobodu, rovnost a solidaritu a formulují základní etické normy a hodnoty.

Organizace, která nerespektuje lidská práva, vážně riskuje poškození důvěryhodnosti a vlastní image, které se koneckonců projeví negativně na efektivitě organizace.

### **1.1.3 Dobro a zlo**

Etika se také někdy definuje jako rozlišování toho, co je dobré a co zlé.

Dobro je pojem s mnohoznačným významem. Může znamenat vhodný, schopný, způsobit, jestliže je bráno v úvahu hledisko účelu, potěšující, důsledný, příjemný v psychologickém smyslu, dobro je život a mír, láska a péče, harmonie, smír vědomí cíle a mezí atp.

Seknička v díle Úvod do hospodářské etiky [6] chápe dobro jako vědomé jednání, které odpovídá mravním zákonům, avšak neustále s sebou nese i alternativu zla, tj. strádání a špatnosti. Dobré je to, co je lidsky hodnotné, je to ve své podstatě „dobro pro člověka“. Dobro činí lidský život smysluplný, zvyšuje kvalitu lidského bytí.

Zlo je ubližování, neomezená moc, svévolná moc, svévolné ničení a kořistnictví. Krátkodobě může být zlo ale výhodné.

### **1.1.4 Historie podnikatelské etiky**

Luknič v publikaci Štvrtý rozmer podnikania – etika [2] rozdělil vývoj podnikatelské etiky do čtyř stádií:

- první, které proběhlo přibližně v letech 1900 – 1920, se dá označit jako proces hledání etiky,
- druhé stádium v letech 1920 – 1950 bylo spojené s rozvojem profesionalismu a podnikatelské etiky,
- po skončení druhé světové války s rekonstrukcí hospodářství začíná třetí stádium, které je možné vymezit jako období narůstající komplexnosti podnikatelské etiky,
- čtvrté stádium, které zhruba od roku 1970 trvá dodnes, je obdobím, v kterém se podnikatelská etika stala samostatnou disciplínou.

#### **1.1.4.1 Hledání etiky v podnikání: 1900 – 1920**

Hledáním podnikatelské etiky se začala společnost zabývat na počátku dvacátého století. V pozitivním smyslu bylo hledání spojené jak s úsilím vytvořit příznivý obraz podnikání, tak s rozvojem managementu. Kritika liberalismu i socialismu byla častým



tématem etických a teologických diskusí, což vedlo k obrácení pozornosti na morální hodnoty ekonomiky a podnikání. Podnikání začíná prezentovat svou příznivou image jako odpověď na kritiku o monopolních ziscích. V letech 1900 – 1920 moralisté poukazovali na korupční praktiky v obchodě, voliči žádali zákony na zlepšení pracovních podmínek žen a dětí.

#### **1.1.4.2 Profesionalismus a podnikatelská etika: 1920 - 1950**

První pokusy o vybudování kořenů podnikatelské etiky byly před první světovou válkou spojené s kritikou kapitalizmu, s rozšiřováním myšlenek socialismu a s diskusemi o rozdělování bohatství a úlohou státního intervencionalismu.

#### **1.1.4.3 Rozvoj podnikatelské etiky: 1950 – 1970**

V průběhu ekonomické rekonstrukce po druhé světové válce došlo k rychlému růstu podnikání, podnik nabýval více podoby komplexu. Důraz se kladl mimo jiné na vztahy s veřejností a s tím související konflikt zájmů, reklama a podpora prodeje byly neustále pod kontrolou. Jediným společným tématem v diskusích byla morální regulace v oblasti managementu. Ve druhé polovině tohoto období se však do zkoumání začlenil podnik jako morální jednotka.

#### **1.1.4.4 Podnikatelská etika jako samostatná disciplína: 1970 – současnost**

Za zrod disciplíny s názvem podnikatelská etika můžeme považovat rok 1974. Zájem o podnikatelskou etiku rapidně narostl ve Spojených státech díky institucionální sebereflexi po skandále Watergate (rezignace prezidenta Nixona), hnutí na ochranu spotřebitele a životního prostředí, zájmu o práva pracujících, o menšiny, nárůst počtu pracujících žen, změny v oblasti zdravotnictví a bezpečnosti, díky novým technologiím atd. Devadesátá léta lze označit jako dobu institucionalizace podnikatelské etiky.

Putnová a Seknička v díle Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit [4] tvrdí, že začátek nového století přinesl deziluzi a hledání nového přístupu k podnikatelské etice. První léta tohoto století byla pro podnikatelskou etiku zklamáním a zkouškou. Účetní podvody velkých amerických a později evropských firem přinesly rozčarování a pochybnosti o smysluplnosti budování etického systému řízení.

V posledních dvaceti letech se organizace začali podnikatelskou etikou zabývat vážně.

### **1.1.5 Podnikatelská etika**

Pod pojmem podnikatelská etika si lze představit aplikovanou normativní etiku, která se zabývá zkoumáním interakce mezi etikou a ekonomikou. Řeší věcný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. Podnikatelská etika se zabývá analýzou morálních norem a principů ve všech vrstvách hospodářského systému, zkoumáním etických předpokladů pro funkční podmínky moderního tržního hospodářství. Podnikatelská etika je kritickou reflexí ekonomických aktivit na základě hodnot humanizmu, spravedlnosti, solidarity, svobody a tolerance. Je to nová disciplína, která hledá teoretické koncepty a modely chování firem i jejich zodpovědných zástupců v globalizovaném a hodnotově nestejnorodém světě podnikání.

V Československu a později v České republice se podnikatelská etika začala rozvíjet na začátku devadesátých let.

V roce 1999 bylo v České republice založeno Etické fórum, občanské sdružení podporující v duchu tradic evropské kultury a civilizace aktivity prosazující etiku a etické chování ve vědě, kultuře, politice, školství, zdravotnictví, v podnikání a v dalších oborech lidské činnosti.

#### **1.1.5.1 Profesní etika**

Profesní etika v ekonomické činnosti, jak lze podnikatelskou etiku nazývat, je vázaná na kapitalistické podnikání a začíná se rozvíjet na začátku dvacátého století.

Po druhé světové válce se ekonomové začali zabývat ekonomickými aspekty zvýšené produkce a obecně růstem životního standardu. Očekávala se ekonomická výkonnost, která by vedla ke zlepšení kvality života.

### **1.1.6 Vztah etiky a práva**

Právo sjednocuje zvyky, ideály i morální hodnoty společnosti, ale nemůže pokrýt celou oblast morálky, proto nestačí k zavedení morálních norem, které by měly

usměrňovat chování jednotlivce, organizace nebo celé společnosti. Někdy může pro danou záležitost platit zákon i morální hledisko současně (krádež), mnohdy však morální povinnost nevyplývá ze zákona a naopak. Dokonce může být požadavek zákona natolik v rozporu s morálním principem, že porušení zákona může být morální povinností. Právní normy jsou řízeny státem a z jejich nedodržování či překračování může následovat trest. Za nedodržování či překračování etických standardů a norem nenásleduje právní postih, jsou postižitelné buď odsouzením ze strany společnosti, nebo ze strany jedince porušujícího etické standardy.

### **1.1.7 Vztah etiky a ekonomie**

Bláha v díle Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] charakterizoval vztah etiky a ekonomie jako spojitost mezi „dobrem a ziskem“.

Někdy bývá podnikatelská etika v rozporu s ekonomikou. Podnik si musí položit otázku, zda si může dovolit náklady spojené s etickými standardy.

Uspokojování vlastních zájmů vede ke spokojenosti celé společnosti.

### **1.1.8 Etický rozvoj firmy**

I když se na první pohled zdá, že jediným problémem podnikatelských organizací je otázka jejich finančního zabezpečení, moderní výzkum vnitropodnikových vztahů ukazuje, že stejně tak důležité jsou problémy mezilidských vztahů na pracovištích.

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším výrobním faktorem a jsou konečným tvůrcem tržní hodnoty všech výrobků a služeb. Lidé se liší od ostatních výrobních faktorů především tím, že jsou intelektuálními jedinci schopnými myslet, analyzovat, objevovat, inovovat a všeobecně vytvářet informace důležité pro tvorbu hodnot. Jejich produktivita může růst nebo klesat v závislosti na tom, zda jsou motivováni nebo demoralizováni svým pracovním prostředím.

Etická odpovědnost podniku je zaměřena jak dovnitř firmy, tedy na management a běžné zaměstnance, tak na okolí firmy, především na zákazníky, investory, konkurenty, dodavatele, odběratele, věřitele a další.

Cílené zavádění etiky do podnikání je možné jen aplikací etických principů, nástrojů a metod do podnikatelského procesu, tedy vznikem etické infrastruktury

podniku. Jedná se zejména o zavedení kodexů etiky, etických vzorů, výcviku a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, etického a sociálního auditu atd. Společně s uvedenými nástroji podnikatelské etiky je nutné uvést do života i základní metody, jako jsou dialog a shoda. Etická infrastruktura podniku však přemítá vliv tradic a rituálů, klíčových etických zásad, principů a hodnot, ale také úroveň vyspělosti organizační kultury.

Vytváření podmínek pro eticky odpovědné jednání podniku je spojeno s odpovědností za podnikání a podnik. Pro analyzování procesu morálního rozvoje podniku je nutné mít jasné představy o podnikatelském prostředí, tedy zejména o podnikavosti, podnikání, podniku, podnikateli apod.

Podnikavost vyjadřuje komplex duchovních i materiálních předpokladů podnikání.

Podnikání není jen proces podstupování podnikatelského rizika, které je spojeno s vlastnictvím. Podnikání je fixováno především na nové kombinace výrobních možností, tedy na inovace. Podnikání je spojováno s tvorbou nové hodnoty, která závisí na cíleném vynakládání úsilí a času, ale také s přijímáním nejrůznějších podnikatelských rizik.

Podnik je soubor hmotných, tedy osobních, a nehmotných složek podnikání, kde dochází k přeměně vstupů ve výstupy. Jedná se o uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

Základem etického chování podniku je existence všeobecného mravního podvědomí lidstva. Při dodržování etického jednání se vytváří pozitivní mravní klima v podniku, dochází k úspoře transakčních a informačních nákladů a organizace získává konkurenční výhody, především v marketingu. Mravnost je obecným zájmem celé společnosti, tedy i podniku a podnikatelský subjekt očekává etické jednání i od ostatních účastníků trhu. Porušováním mravních pravidel podnikatelskými subjekty se ničí prostředí nezbytné pro podnikání.

### **1.1.9 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky**

Firmě se vyplatí chovat se eticky. Firma by měla investovat do vzdělávání lidí a kultivace firemního prostředí.

Existuje několik ekonomických zdůvodnění, proč by se firma měla chovat eticky:

- **Snížení transakčních nákladů.** Jde o náklady na obchodní soudní spory a obecně na vymáhání plnění smluv a dohod, náklady na kontrolní mechanismy, prověřování a ochranu osob a majetku. S tím jsou spojeny extrémně vysoké transakční náklady v zemích s velmi nízkou úrovní podnikatelské etiky a vysokou mírou korupce.
- **Posílení loajality zaměstnanců.** Ve svobodném tržním prostředí hledají firmy nejproduktivnější zaměstnance, nejlevnější a nejflexibilnější zdroje. Naopak nepříznivé klima – časté konflikty, netransparentnost rozhodování, nesouměrné informace – vedou ke snížení kvality a efektivity. Příznivé sociální klima posiluje dobré a dlouhodobé vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k důvěře zaměstnanců vůči firmě. Etické jednání chrání a rozvíjí lidský potenciál, pozvedá jeho účinnost a akceschopnost.
- **Vytváření a posilování image organizace.** Loajalita zaměstnanců příznivě ovlivňuje reputaci mezi ostatními stakeholdery. Důležitá je transparentnost a dostatečná informovanost, která omezuje prostor pro neetické chování. Etické jednání vytváří důvěru vůči stakeholderům.
- **Posilování spokojenosti zákazníků.** Výsledkem úspěšné podnikatelské strategie je spokojený zákazník, který se k firmě vrací. Naopak k nejhoršímu patří zákaznický bojkot. Česká republika preferuje jako hlavní kritérium rozhodování cenu. V dohledné době se může přidat zájem o výrobu, distribuci, prodej a likvidaci nabízeného zboží.
- **Přispívání k loajalitě investorů.** Čitelné prostředí a dobré reference jsou důležitým předpokladem pro získání investorů. Spokojení zákazníci a motivovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou organizací usilujících o dlouhodobé investice. Investoři hledají bezpečné, spolehlivé a důvěryhodné prostředí pro svůj kapitál.
- **Příspěvek k zisku.** Podnikání, které opomíjí požadavky podnikatelské etiky, nemůže z dlouhodobého pohledu maximalizovat hodnotu majitele.
- **Kultivace podnikatelského prostředí.** K tomu, aby ekonomika fungovala, je třeba, aby statistická většina organizací dodržovala základy fair play. Firmy jsou

současně producenty i konzumenty podnikatelské etiky. Svým počínáním přispívají ke kulturnosti či nekulturnosti prostředí a v tomto prostředí také realizují svoje ekonomické cíle.

Pro podnik je velmi důležité chovat se eticky. Podnikání ale musí být etickým proto, že chce být etické, ne proto, že to podniku přinese navýšení zisku. To není správný důvod pro uplatňování etiky. Nezávisle na tom, že uplatnění etiky v podnikání může přinést i snížení zisku.

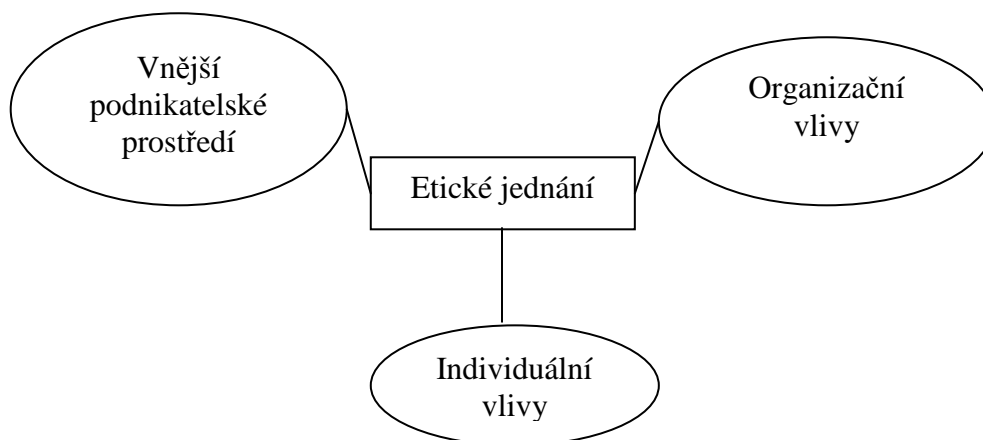
Etika v podnikání všeobecně znamená víc, než jen přizpůsobování se převládajícím normám a zákonům. Představuje přístup k podnikání, jehož prvořadým smyslem je poskytování služeb veřejnosti a bezprostřední obohacování se.

V podnikání, stejně tak jako ve všech jiných lidských činnostech, je třeba platit cenu za etické chování.

Manažeři jednající eticky ví, že etické chování není vždy bezprostředním zájmem firmy. Přímá vazba mezi úspěchem firmy a společenskou zodpovědností není při etickém jednání vždy jednoznačná a zřetelná. Dobří manažeři jsou spokojeni, když mohou o sobě tvrdit, že být etický je dobré samo o sobě, že jim to přináší dobrý pocit, který se přenáší na celou organizaci.

Neetické je například i jednostranné odstoupení od vzájemných dohod. Strana, která smlouvy takto porušuje, nemůže potom očekávat, že ostatní členové budou pravidla dodržovat. Jestliže pravidla podnikání vycházejí ze shody všech účastníků, musí každý tato pravidla přijmout za svá, pokud chce, aby je dodržovali i ostatní.

### 1.1.10 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí



Obr. 1.1 Soubory faktorů ovlivňující etické jednání

Zdroj: Bláha, J. Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace

[1]

Bláha v publikaci Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace

[1] charakterizoval jednotlivé faktory následovně:

Vnější podnikatelské prostředí:

- životní prostředí,
- obyvatelstvo a jednotlivé sociální skupiny (veřejnost),
- politicko-správní prostředí (státní správa, finanční úřady, regionální orgány),
- právní prostředí (legislativa, soudy – jejich práce),
- kulturně-výchovné prostředí (školy, kulturní organizace, kulturní dědictví),
- média (televize, rozhlas, tisk),
- tuzemské podnikatelské prostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, spolupracující organizace),
- zahraniční podnikatelské prostředí.

K individuálním vlivům můžeme začlenit:

- hodnotový systém a postoje,
- umístění kontroly,

- machiavelismus<sup>1</sup>,
- úroveň a stupeň morálního vývoje,
- svědomí,
- emoční zralost,
- vnitřní přesvědčení o významu etického jednání.

Organizační vlivy obsahují:

- organizační normy a směrnice,
- skupinové normy,
- modelování,
- organizační kulturu,
- systém odměn a trestů.

#### **1.1.11 Nástroje institucionalizace etiky v organizaci**

Bláha v díle Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] uvádí, že základními a nejpoužívanějšími nástroji pro institucionalizaci etiky jsou etické kodexy, etické výbory, úřad ombudsmana, výchova k etice a sociální nebo etické audity.

Etické kodexy vyjadřují základní organizační hodnoty, kromě etiky v nich bývá zohledněna kvalita práce, loajalita pracovníků, inovativnost, zákaznická orientace atd. Organizace mají zpravidla jeden kodex i když jsou velmi členité, decentralizované, se sídlem v různých oblastech světa. Účinnost kodexů má dlouhodobou platnost a nejen proto je nutné pravidla aktualizovat tak, aby byla významná pro podnikatelské prostředí a jeho vývoj. Pro různé oblasti podnikání existují obsahové varianty etických podnikových kodexů.

---

<sup>1</sup>Machiavelismus

Bláha v publikaci Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] vysvětluje, že machiavelista je jedinec, který zhodnocuje situaci spíše logicky a kognitivně než emocionálně. Chopí se možnosti ovládnout situaci, je chladný a odtahitý. Je dobrým manipulátorem necitlivým k osudu jiných lidí.



Cílem úřadu ombudsmana je ochrana fyzických i právnických osob před jednáním úřadů a dalších institucí uvedených v zákoně, pokud by to bylo v rozporu s právem a principy demokratického právního státu. Ombudsman má chránit i před nezájmem a nečinností ze strany pracovníků veřejné správy a přispívat k ochraně základních práv a svobod člověka. Měl by být morální autoritou bez rozhodovací moci.

Etické výbory jsou instituce, skupiny zaměstnanců podniku, ve kterých jsou zastoupeni jak manažeři z různých hierarchických úrovní, tak i řadoví zaměstnanci zabývající se etikou v organizaci. Výbory by měly odpovídat na otázky o silných stránkách politiky firmy a sloužit jako konečná autorita při vysvětlování významu politiky, vydávat bulletiny o rozhodnutích podniku v podobě dodatků k základnímu kodexu, monitorovat soulad politiky s etickými zásadami, doporučovat vedení organizace změny v etické politice i rozvíjet mechanismus pro komunikaci se zaměstnanci.

#### **1.1.12 Společenská odpovědnost firem**

Perrini, Pogutz a Tencati v díle *Developing corporate social responsibility: a European perspective* [3] definují společenskou odpovědnost firem (dále jen SOF), překládáno z anglického *Corporate Social Responsibility*, jako dobrovolnou integraci ekonomických, sociálních a environmentálních cílů ve vztahu s firemními investorskými sítěmi.

SOF je zastřešujícím pojmem pro celou řadu aktivit sahajících od ekologie a komunitní práce přes zaměstnanecká práva, etiku podnikání až po boj proti diskriminaci. Jejich společným jmenovatelem je obecná společenská prospěšnost a fakt, že jejich iniciátorem a realizátorem jsou komerční firmy.

Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, aby byly transparentní, a aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti. Společensky odpovědné firmy jsou charakteristické svou proaktivní, nikoliv pouze reaktivní politikou. Jejich vedení aktivně vytváří nové, pozitivní trendy.

Stále více firem si uvědomuje, že orientovat se pouze na okamžité zisky a krátkodobé, ryze komerční cíle není v současnosti nadále udržitelné. Od firem je požadováno dodržování pravidel, ohleduplnost k životnímu prostředí, dobrý vztah

k zaměstnancům, zájem o dění v jejich okolí. Reagovat na tyto požadavky veřejnosti se stalo součástí organizační strategie množství nadnárodních i lokálních firem, které pochopily, že společensky odpovědná politika se jim dlouhodobě vyplácí.

Chování v souladu s principy SOF přináší firmě jak hmatatelné, tak především nehmatatelné zisky. Stejně jako jsou pro firmu důležitá hmotná aktiva ve formě nemovitostí, zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná jako je lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, pověst či vztahy důvěry a partnerství.

Perrini, Pogutz a Tencati v publikaci *Developing corporate social responsibility: a European perspective* [3] tvrdí, že Freeman, tvůrce investorské teorie, nedávno navrhoval předefinovat společenskou odpovědnost firem na organizační investorskou zodpovědnost.

### **1.1.13 Teorie stakeholderů**

Putnová a Seknička v díle *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit* [4] vysvětlují pojem „stakeholders“, který vznikl na začátku šedesátých let, pravděpodobně v roce 1963 jako slovní hříčka. Z anglického jazyka je znám výraz „stockholders“ nebo „shareholders“, který označuje akcionáře, podílníka. Pojem „stake“ vyjadřuje kromě jiného zájem na něčem, většinou finančně podložený, a pojem „stakeholders“ je tedy skupina těch, kteří mají zájem na činnosti firmy. Jsou to organizace či skupiny jednotlivců, jež mají vliv na činnost podniku nebo jsou jeho činností nějak dotčeny, v současnosti jsou označovány jako skupiny participující na podnikání. Pojem „stakeholders“ můžeme definovat nejrozumnějším způsobem. První definice vznikla v roce 1963 na Stanford Research Institute. Dnes jich jsou desítky, jelikož každá nová teorie přichází i s novou definicí. Z teorie i praxe jsou známé různé modely participujících skupin, které mají buď strategický nebo normativní základ. Tyto metody vycházejí z užšího pojetí, které zahrnuje maximálně šest participujících skupin: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, manažeři, dodavatelé a investoři, nebo z širšího pojetí, jež zahrnuje minimálně 12 participujících skupin.

Rozdělení stakeholderů je k dispozici v příloze č. 1.

Bláha v publikaci Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] uvádí šest participujících skupin: vlastníci, management, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci a místní komunita.

Vlastníci mají určitý finanční zájem a očekávají nějaký způsob finančního zhodnocení svých prostředků. Forma ovlivňuje jejich živobytí nebo, pokud mají podstatnou část důchodu v akciích, jejich schopnost se o sebe postarat, když nemohou déle pracovat.

Zaměstnanci jsou zainteresováni na své práci a svém živobytí. Za svou práci očekávají určitou bezpečnost, mzdu a užitek, chtějí mít smysluplné zaměstnání. Za svou loajalitu očekávají, že jim podnik bude poskytovat práci v těžkých časech. Od zaměstnanců se pak očekává, že budou dodržovat pokyny managementu, dobře firmu prezentovat a že budou odpovědnými občany společnosti, ve které organizace podniká.

Dodavatelé jsou životně důležití pro úspěch firmy. Naopak firma je jejich zákazníkem, a je proto významná pro úspěch a přežití dodavatelů. Když firma jedná s dodavatelem jako s váženým členem sítě stakeholderů, a nikoliv jako s pouhým zdrojem materiálu, je dodavatel k dispozici, když to firma potřebuje.

Zákazníci mění své prostředky za firemní produkty a na oplátku mají z těchto produktů prospěch. Management pečuje o potřeby zákazníků a také o potřeby dodavatelů a vlastníků.

Místní komunita dává firmě právo vybudovat v dané lokalitě továrnu nebo prodejnu a za to má užitek z daní a ekonomických a sociálních příspěvků firmy. Za poskytování místních služeb se od firmy čeká, že bude dobrým občanem komunity. Firma nemůže vystavit komunitu nesmyslným hazardům, jako je např. znečištění, havárie atd. Firma a komunita by měly spolupracovat na překonání možných problémů.

Role manažerů je speciální, na jedné straně mají stejný zájem jako zaměstnanci, mají zaměstnaneckou smlouvu. Na druhé straně mají povinnost bezpečně řídit produkční jednotku. Manažeři a především vrcholoví manažeři mají pečovat o zdraví podniku a sladit četné požadavky ostatních stakeholderů a udržovat je v rovnováze. Když tyto vztahy v rovnováze nejsou, je ohroženo přežití firmy. Management musí jednat v zájmu stakeholderů jako jejich agent a v zájmu podniku, aby zajistil přežití firmy a zabezpečil dlouhodobé zájmy každé skupině.

Konkrétní seznam zájmových skupin se liší pro každý podnik. Také jejich význam pro každý podnik bude odlišný, vliv některých skupin může být v konkrétním situačním kontextu malý, avšak pozornost je třeba věnovat všem stakeholderům. Dlouhodobé důsledky podcenění komunikace s méně důraznými skupinami mohou být mnohem nákladnější.

Při vytipování stakeholderů se musí brát v úvahu i „stíny“, tedy další partneři stakeholderů.

#### **1.1.13.1 Jednání vůči stakeholderům**

Požadavky a potřeby stakeholderů mohou být ignorovány nebo akceptovány. Image organizace závisí na tom, zda je ochotna vést dialog se všemi stakeholdery a jak je schopna s nimi jednat.

Bláha v díle Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] říká, že úkolem komunikace se stakeholdery je především sledovat a sjednocovat veškeré aktivity organizace tak, aby se chovala a byla vnímána jako odpovědný občan, který si je vědom svého místa ve společnosti. Formy komunikace se zájmovými skupinami se liší. Nezastupitelné místo zde má vyjednávání, mediací<sup>2</sup> a zjišťování názorů, postojů, míry spokojenosti pomocí sociologických, příp. sociálně psychologických průzkumů.

#### **1.1.14 Loajalita**

Loajalita vyjadřuje požadavky ze strany zaměstnavatelů neškodit firmě a konat v souladu se zájmy firmy. Loajalita znamená respektování interních požadavků firmy, pocit spoluzodpovědnosti za její rozvoj a osobní zainteresovanost na úspěších firmy.

Podle Bláhy z publikace Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] může mít loajalita k organizaci krajní podobu, která upřednostňuje poslušnost a disciplínu. Jejím důsledkem je požadavek, aby „zaměstnanci dělali to, co se jim káže, jak se jim káže a kdy se jim káže“.

---

<sup>2</sup>Bláha v díle Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] vysvětluje mediaci jako vyjednávání za účasti neutrální osoby-mediátora, který na sebe bere odpovědnost za proces vyjednávání a za rozhodnutí o věcné stránce, řešení zůstává na straně účastníků vyjednávání.

Remišová v díle Podnikatelská etika v praxi – cesta k úspěchu [5] vysvětluje, že podstata problému loajalita spočívá v tom, že jde o vztah, který pokud má být kvalitní, musí být založen na reciprocitě. Zaměstnanec nebo manažer nemá právo požadovat jednostranně od pracovníka loajalitu a přitom pro ni nevytvářet podmínky. Vedení podniku nemůže po zaměstnancích vyžadovat loajalitu a přitom se k nim chovat povýšeně, nedůvěřovat jim, ani jim nedat šanci o problémech otevřeně diskutovat.

Problémy mezi oddaností (loajalitou) k organizaci a odpovědností mohou vyústit v neetické formy jednání nadřízeného vůči podřízenému, které snižují lidskou důstojnost – mobbing<sup>3</sup> nebo v situace, kdy zaměstnanec odhalí neetické jednání v organizaci a považuje za správné na ně upozornit. V české literatuře je pro takové jednání používán termín „udavačství“, v angličtině „whistle-blowing“.

### **1.1.15 Neetické jednání zaměstnanců**

Neetické jednání na pracovišti může mít nejrůznější podoby. Jde o veškeré chování, kterým zaměstnanci poškozují organizaci tím, že na pracovišti jednají v rozporu s dobrými mravy, vnitřními předpisy či dokonce v rozporu se zákonem. Podnik by měl zabránovat neetickému jednání, resp. podporovat etické jednání. Efektivnější bývá zvolit pozitivní postup.

Příčiny neetického jednání na pracovišti můžeme nalézt v osobnosti jedince nebo v organizaci.

Podle Bláhy z publikace Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] lze zaměstnance rozdělit do tří skupin:

- totálně čestní, kteří by se neuchýlili k nekalému chování na účet svého zaměstnavatele,
- vyhranění nepoctivci testující bdělost a trpělivost svého zaměstnavatele od prvního dne na pracovišti. Jakmile odhalí slabý článek, bez výčitek svědomí ho zneužijí ve svůj osobní prospěch.

---

<sup>3</sup>Bláha v díle Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace [1] charakterizuje mobbing jako opakované, trestuhodné, útočné jednání spolupracovníků nebo nadřízených, které poškozují důstojnost zaměstnance na pracovišti nebo mimo pracoviště ve spojení s prací.

- Pro třetí skupinu, která se nalézá mezi uvedenými dvěma kategoriemi, je charakteristické, že jejich poctivost silně závisí na kontrole zvenčí. Od chování této skupiny je i odvozeno zlaté pravidlo pro pěstování poctivosti uvnitř organizace a tím i pevná kontrola.

Nepoctivé chování je pozoruhodné tím, že často neodpovídá obrazu „kriminality a materiální nouze“. I velmi dobře ekonomicky zajištění pracovníci jsou ochotni riskovat, a to tehdy, jestliže od zamýšlené nekalé akce očekávají větší a rychlejší zisk, než by jim přineslo namáhavé pracovní nasazení. U zaměstnanců na vyšších pozicích je poctivost a loajalita k zaměstnavateli ohrožena takovými „příležitostmi“, které slibují vylepšení společenské prestiže a postup na společenském žebříčku, dále výrazné vylepšení materiální situace anebo trvalé zajištění pracovní pozice. Nepoctivé chování je dílem velmi zodpovědné vypočítavosti. Poměr možného rizika a pravděpodobného zisku je velkým lákadlem, nikoli jen plodem „náhlého pomatení smyslu“. U jinak slušných lidí často funguje při vnitřní obhajobě argument, že jejich nepoctivé chování neublíží zcela zjevně a očividně žádné konkrétní třetí osobě.

Za varovný signál je rovněž považován pocit nedocení u klíčových osob v organizaci. V této situaci se obvykle stává nespokojený manažer předmětem zájmu bdělé konkurence a bývá kontaktován „externistou“ z oboru. Na počátku jde o drobné pozornosti v podobě pozvání na společenské události, vstupenky na významné kulturní a sportovní akce. Pracovník se obvykle odvděčí sdělením malé důvěrné informace, tím je překročen kritický práh pro loajalitu k dosavadnímu zaměstnavateli. Na konci této cesty bývají nejvážnější podoby poškozování firmy, které mohou vést i k její totální likvidaci. Organizace není poškozována okamžitě. Celý proces se vyvíjí na časové ose. Při prvním činu musí zaměstnanec zpravidla překonat určitý práh vnitřních zábran. Při jeho prožitkovém zpracování dochází ke snížení tlumících mechanismů, svědomí se „ladí“ na nový, nižší standard. Následující poškození organizace se subjektivně projevuje jako drobná, bezvýznamná maličkost. Opakovaná nepoctivost se stává běžnou záležitostí, postupně u zaměstnance mizí pocit páčání nepravostí, nemá žádné výčitky svědomí a po chvíli nahlíží na nekalé obohacování jako na vedlejší zdroj příjmu. Při přistižení a usvědčení pak reaguje agresivně. Je upřímně podrážděný tím, že je mu předhazováno to, co tak dlouho a bez potíží fungovalo.

Proti těmto nepravostem se dá bojovat mnoha způsoby. Důležité je analyzovat slabá místa ve firmě. Normální, většinový nepoctivec zvažuje pečlivě rizika, která

podstupuje. Příležitosti vyplývají především z toho, jakým způsobem je v organizaci zajištěna kontrola. Extrémně malá pravděpodobnost přistižení, usvědčení a potrestání stimuluje zaměstnance k nepravostem. Vedení by mělo sledovat kontrolní mechanismy a průběžně kontrolovat jejich funkčnost. Ochranná opatření tlumící rizika nepoctivosti zaměstnanců vůči firmě jsou dnes ve větších organizacích plně v kompetenci specialistů, tj. bezpečnostních manažerů. Nutné je utvářet organizační kulturu. Každá organizace čelí určitému nebezpečí, že může být poškozována svými zaměstnanci. Zarážející je především zkušenost, že ani dobré firemní klima nehraje významnější roli v prevenci tohoto druhu delikvence. Nicméně platí, že napjaté mezilidské vztahy na pracovišti a celkové špatné podnikové klima zpravidla rozvolňují pocit sounáležitosti s organizací a usnadňují úmyslné poškozování firmy. V dnešní době má poškozování firmy často podobu týmové spolupráce.

Etickým minimem ve vztazích zaměstnavatel – zaměstnanec je dodržování pracovního práva, které vychází z potřeby respektování základních lidských práv člověka. Zaměstnavatel má morální povinnost řídit se platným pracovním právem. Na druhé straně, každý zaměstnanec má morální povinnost plnit si závazky vůči zaměstnavateli.

Podle Remišové z díla Podnikatelská etika v praxi – cesta k úspěchu [5] se majitelé podniků nebo jejich vedení často domnívají, že to, jak se chovají ke svým zaměstnancům, je jejich interní záležitostí. Z hlediska etiky tomu tak není. Podnik či firma se nemůže považovat za férové a zodpovědné, nemůže budovat image spolehlivé a důvěryhodné firmy navenek, pokud zároveň porušuje zákon v oblasti pracovně-právních vztahů. Dobrá pověst firmy se vytváří dodržováním morálních standardů, jak k vlastním zaměstnancům, tak směrem k externím zájmovým skupinám.

#### **1.1.15.1 Programy rozvoje firemní kultury**

Aby mohl podnik rozvíjet svou kulturu, musí si ujasnit svůj výchozí a žádoucí stav – tento základní předpoklad je často opomíjen. Dochází pak k situacím, kdy nikdo není schopen určit o kolik a jakým směrem se firemní kultura posunula. Změření výchozího stavu, určení potenciálně limitujících hodnot a sdílených hodnot, na kterých postavit program rozvoje etiky je nejobtížnější fází celého projektu.

Organizace si musí určit vlastníka, infrastrukturu a administraci - na projektech rozvoje firemní kultury a etiky se může podílet více útvarů. V závislosti na velikosti organizace a z pochopitelných manažerských důvodů je však vhodné pokud existuje jeden vlastník či celý útvar. Většinou to bývá manažer kultury a etiky.

Je nutné zaměřit se na specifické chování. Ve většině organizací jsou „pokusení“ a „lákadla“ etických selhání dobře známa, ale liší se dle pracovní pozice či útvaru. Etické programy a tréninky by měly odrážet tato specifika a vědomí, že lidé z prodeje čelí jiným výzvám než lidé ve výrobě, uzpůsobit případové studie a tréninky.

Vedení by mělo zajistit prostor ke vznášení otázek a prostor pro management k nápravě slabých míst. Vzhledem k tomu, že organizace je živý, neustále se měnící organizmus je třeba reagovat na nově vzniklé situace a pružně pozměňovat procesy.

Programy rozvoje musejí obsahovat konkrétní příklady etických dilemat, ukázky specifických příkladů z každodenní praxe, jejich řešení a pokud to prostor dovoluje i možnost praktického vyzkoušení si předem připravených situací. Lidé by měli být schopni se s danými příklady ztotožnit, aby se z nich mohli poučit.

#### **1.1.16 Mobbing**

Podle informací dostupných na <http://poradna.prace.cz> [13] pochází termín „mobbing“ z anglického slovesa „to mob“, neboli obtěžovat, dotírat. U nás tímto výrazem označujeme systematické intrikování, šikanování a časté zlomyslnosti, které jsou iniciovány a řízeny kolegy v práci s cílem někoho poškodit. Důsledkem mobbingu je snížení sebevědomí oběti, často se projevují i dopady na zdraví, v těch nejkrutějších případech může mobbing končit i sebevraždou.

Mobbing může vyvolat např. nějaká událost nebo situace v osobním či profesním životě, která u kolegů vyvolá závist. Zdrojem závisti může být třeba vyšší kvalifikace, vyšší odbornost nebo vyšší plat apod. Reakcí je pak očerňování u zbytku týmu či záměrné shazování.

Podle odborníků lze za mobbing považovat útoky na možnost vyjádřit se (neustálé přerušování, kritika práce, kritika soukromého života, teror po telefonu, ústní či písemné výhružky, upírání kontaktu prostřednictvím znevažujících gest), útoky na sociální vztahy (kolegům je zakazováno mluvit s šikanovaným, nemožnost mobbéra oslovit), útoky na pověst, úctu a vážnost (šíření pomluv, zesměšňování soukromého života,



znevažování nebo zpochybňování pracovního místa, výkonnosti), útoky na kvalitu pracovního či osobního života (zadávání nesmyslných pracovních úkolů, nesplnitelných úkolů nebo úkolů převyšujících kvalifikaci, eventuálně nezadání žádných úkolů), útoky na zdraví (nucení do práce, která poškozuje zdraví, vyhrožování fyzickým násilím, použití lehčího násilí, tělesné zneužívání, působení fyzických škod doma nebo na pracovišti, sexuální obtěžování).

O mobbing se jedná, pokud je výše uvedeným aktivitám zaměstnanec vystavován minimálně 1x týdně po dobu alespoň 6 měsíců.

Pokud dochází k mobbingu, je nutné zamyslet se nad tím, kdo je tím největším agresorem. Vhodné je pokusit se s útočníkem promluvit o samotě, využít momentu překvapení a na rovinu se zeptat, co mu vadí.

Situaci je nutno vyřešit co nejdříve. Pokud totiž k mobbingu dochází delší dobu, agresor si na napadání zvykne natolik, že už ani při případném otevřeném rozhovoru s „obětí“ není schopen připustit, že by jeho chování bylo nesprávné. A potom už je velmi obtížné něco změnit. Často také pomůže, pokud lze situaci probrat s nadřízeným (pokud není součástí skupiny agresorů). Mobbing má totiž velmi negativní dopad na produktivitu práce v týmu, a proto by mělo být v zájmu nadřízených, aby tento stav pokud možno vůbec nenastal.

Každý zaměstnanec je chráněn před diskriminačním jednáním podle zákoníku práce. Hodně zaměstnanců se domnívá, že se jich diskriminace nemůže týkat a že je problémem menšin. Bohužel, obětí diskriminace se může stát každý.

Aby se však zaměstnanec mohl bránit, musí diskriminaci rozpoznat a musí znát svoje práva. Pokud se zaměstnanec s diskriminací během pracovního poměru setká (a to nejen s diskriminací vůči své osobě, ale i s diskriminací jiného zaměstnance), měl by se ji vždy pokusit vyřešit v souladu s interními předpisy a s pomocí personálního oddělení, které by mělo mít s řešením obdobných problémů zkušenosti.

Zdroj dostupný na <<http://poradna.prace.cz>> [13] uvádí, že v případě, kdy nebude možné problém vyřešit v rámci firmy, se může zaměstnanec obrátit na úřad práce nebo inspektorát práce. Na příslušné úřady se lze obrátit i anonymně a to i tehdy, kdy zaměstnanec není sám postiženou osobou. Úřady jsou vždy povinné stížnost prošetřit. Zaměstnanec se může svých práv domáhat i soudní cestou, v takovémto případě však musí bohužel počítat s několikaletým soudním řízením.

### 1.1.17 Whistle-blowing

Whistle-blowing se vyvinul ze slangového jazyka a označuje situaci, kdy někdo na někoho žaluje, resp. na něj donáší.

Luknič v práci Štvrtý rozmer podnikania – etika [2] vysvětluje pojem whistle-blowing jako „udávání“, také když zaměstnanci informují své nadřízené, nebo někoho mimo podnik, o nějakém nesprávném – nelegálním nebo nemorálním konání, které odhalili ve vlastní firmě.

„Whistleblowers“ (doslova „píškači na píšťalku“) jsou ti, kteří jsou natolik nespokojeni s korupcí, že když na ni narazí při své práci, tak se snaží o nápravu a obražejí se na veřejnost s žádostí o pomoc.

Ve Spojených státech jsou „whistleblowers“ finančně odměňováni.

Není pochyb o tom, že kdykoliv slyšíme o jednom „whistleblowerovi“, který se svým upozorněním na špatnost úspěš, jsou jich desítky dalších, kteří byli nečistými praktikami svých nadřízených umlčeni. Jejich životy jsou narušovány a jejich kariéry ohrožovány, morálka státních zaměstnanců upadá, plýtvá se finančními prostředky vybranými na daních a ohrožuje se veřejný zájem.

### 1.1.18 Mystery shopping

Mystery shopping se provádí ke zjištění rezerv zaměstnanců a ke zjištění toho, jak působí organizace na veřejnost. Lze si jej nechat provést i za účelem zjištění, v čem je konkurence lepší nebo jak se chová její personál ve styku se zákazníkem.

Podle zdroje dostupného na <<http://www.ok-business.cz>> [12] lze mystery shopping rozdělit následovně:

Vnitřní mystery shopping:

- odborné prověření a posouzení obchodníků a prodejního personálu,
- prověření ostatních zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky,
- návrh řešení pro práci s těmito zaměstnanci,
- zjištění slabin zaměstnanců, v čem se mohou zlepšit, možnost reálného ověření, jak vnímají zákazníci firmu a řadu dalších věcí.

Vnější mystery shopping:

- informace o konkurenci,
- obchodní podmínky konkurence,
- konkurenční nabídka,
- porovnání cen na základní produkty a nabídky,
- způsoby prodeje a formy motivací,
- způsoby vedení komunikace s trhem.

Šetření probíhá tak, že prodejnu nabízející služby navštíví 5 „tajných“ zákazníků. Střídá se u nich pohlaví, věk i vzdělání. Každý přijde v jiný den a v jinou hodinu. Tito zákazníci sledují chování zaměstnanců, kdo je pozdraví, kdo se na ně usmívá, kdo je jak ochotný, jak odborné a srozumitelné informace jsou jim podávány, jak dlouho prodej trvá atd. Nikdy si ale nic nekoupí. Cena jednoho názoru se pohybuje okolo Kč 1500,-.

Výstupem šetření jsou strukturovaně zpracovaná zjištěná data a doporučení konkrétních změn, které je možno okamžitě aplikovat. Tato data budou mít bezprostřední vliv i na zvýšení prodeje a zisku.

## **1.2 Metody zkoumání**

Při zpracovávání této práce čerpám z mnoha informačních zdrojů, které mi podávají ucelený obraz o vývoji a současném stavu v oblasti etického jednání. Na základě získaných informací provádím srovnání a selekci informací tak, abych co nejlépe vystihla a popsala problematiku a specifika etického jednání. Při popisování daného tématu rovněž využívám vlastních poznatků a zkušeností z praxe a informací, které jsem získala při konzultacích s majitelem a se zaměstnanci organizace MS, s. r. o.

Jako metody výzkumu používám pozorování, dotazování a neformální rozhovory v organizaci MS, s. r. o. a s některými stakeholdery.

## 2 ANALÝZA ETICKÉHO JEDNÁNÍ PODNIKU MS, S. R. O. VŮČI STAKEHOLDERŮM

### 2.1 Představení podniku MS, s. r. o.

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala společnost MS, s. r. o. Jedná se o pseudonym z důvodů anonymity podniku.

Firma MS s. r. o. byla v Ostravě založena v roce 1995. Ve formě fyzické osoby začala fungovat jako první specializovaná lyžařská prodejna v regionu v pronajatých prostorách. V roce 2002 přesídlilo vedení do vlastního objektu, do nemovitosti s plochou 900 m<sup>2</sup> na dobře dostupném místě s vlastním parkovištěm, ze kterého se stala hlavní prodejna. Původní prodejna byla otevřena pouze od listopadu do března a v ostatních měsících sloužila jako sklad.

Na počátku roku 2005 se majitel rozhodl rozšířit sortiment také o cyklistické zboží, což je logická alternativa lyžařské činnosti pro letní období. Z důvodu rozšíření sortimentu i kvůli odlišení od ostatních obchodníků se od dubna 2006 rozhodl majitel změnit název organizace na MS, s. r. o.

Ze zdroje dostupného na <<http://www.justice.cz>> [11] jsem zjistila, že organizace byla 18. prosince 2006 zapsána do obchodního rejstříku už jako právnická osoba se základním kapitálem Kč 200 000,- jako specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím. Dalším předmětem podnikání je i velkoobchod, pronájem a půjčování movitých věcí, opravy a údržba potřeb pro domácnost, sportovních potřeb a výrobků jemné mechaniky. Jednatelem organizace se stal jako jediný její majitel, který jedná za podnik samostatně a v plném rozsahu. Od dubna roku 2007 byla původní prodejna zrušena a otevřena zůstala pouze hlavní prodejna. Bývalá prodejna nyní slouží pouze jako sklad.

Z webových stránek podniku MS, s. r. o. [16] je známo, že za více než deset let působení na trhu se organizace vypracovala v tomto oboru na jednu z největších specializovaných prodejen a servisů na Ostravsku zabývajících se lyžováním a cyklistikou. Kromě toho, že zákazníkům nabízí maximální výběr zboží, kladе hlavní důraz na jakost a profesionalitu prodeje i servisu. Filozofií firmy je poskytnout lyžařům i cyklistům komplexní služby s maximálním důrazem na kvalitu a odbornost.

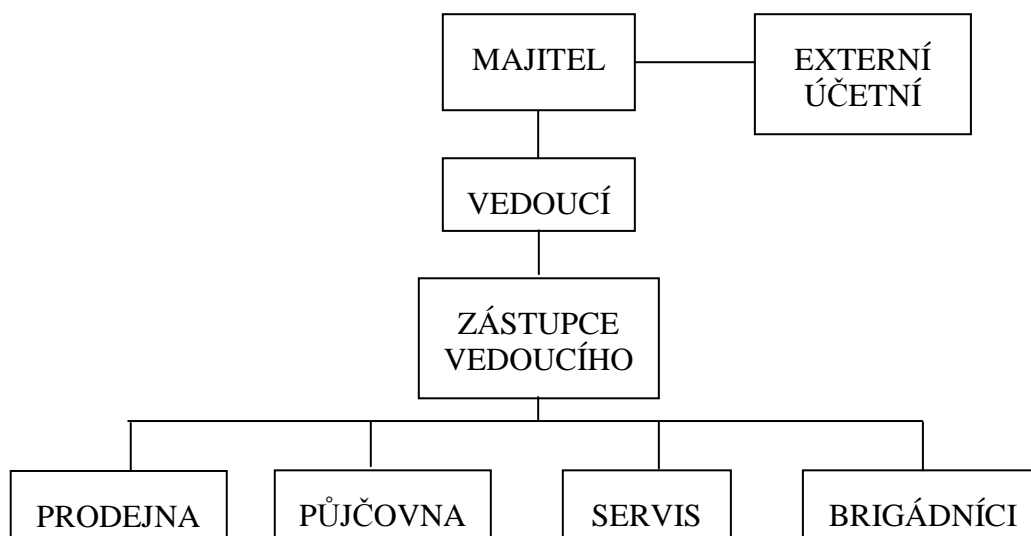
Organizace MS, s. r. o. se prezentuje na svých webových stránkách, kde má k dispozici údaje o organizaci, sídle, kontaktech, dále představuje novinky nebo nabízí výprodej, informuje o slevových akcích a k dispozici je i diskusní fórum, kde se může každý informovat o čem potřebuje nebo může přidat připomínky a jiné. Probíhá zde i anketa na různá témata a někdy se objeví i nabídka pracovní pozice pro mladé sportovní nadšence.

Internetové stránky zřizují kmenoví zaměstnanci. Stránky jsou pravidelně aktualizovány.

V současnosti zaměstnává organizace MS, s. r. o. celkem 18 lidí včetně brigádníků. Majiteli jsou podřízeni vedoucí prodejny a zástupce vedoucího. Těmto pak 12 prodavačů a servisních pracovníků. Pro plynulý chod prodejny jsou přijímány i pomocné síly – brigádníci.

Prodejna se rozkládá ve dvou podlažích. V přízemí je nabízeno lyžařské a cyklistické vybavení a je zde umístěna pokladna. Zadní část prodejny slouží jako půjčovna a servis. V patře je v nabídce oblečení, skialpinistická výstroj, snowboardy a bazar lyžařského a snowboardového vybavení. Ve spodní části obchodu pracují tři zaměstnanci a pokladník, v půjčovně dva zaměstnanci a v servise dva odborníci vyškolení na práci se speciálními stroji. V prvním patře jsou k dispozici čtyři zaměstnanci. Přes zimu najímá majitel čtyři brigádníky, v létě jednoho až dva. Pro organizaci jsou využívány služby externího účetního.

### 2.1.1 Organizační struktura



Obr. 2.1 Organizační struktura MS, s. r. o.

Z webových stránek podniku MS, s. r. o. [16] bylo zjištěno, že organizace MS, s. r. o. zajišťuje svým zákazníkům ochranu osobních údajů v souladu s platnými zákony České republiky, zejména se zákonem o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Firma je registrovaným správcem osobních údajů, veškeré údaje získané od zákazníků využívá výhradně pro vnitřní potřebu a neposkytuje je třetím osobám. Výjimku představují pouze externí dopravci, kterým jsou osobní údaje spotřebitelů předávány v minimálním rozsahu, který je nutný pro bezproblémové doručení zboží. Osobní údaje zákazníků jsou plně zabezpečeny proti zneužití a jsou uchovávány na zálohovaných serverech. Bez výslovného souhlasu zákazníků nakládá firma MS, s. r. o. s jejich osobními údaji pouze a výhradně v rozsahu, který připouští zákon o ochraně osobních údajů, a to především v § 5 odst. 2 písm. b) a v § 5 odst. 6. Na žádost zákazníka mohou být data vymazána z databáze.

## **2.2 Analýza situace v podniku MS, s. r. o.**

Situaci v podniku MS, s. r. o. jsem analyzovala během měsíce března a dubna roku 2008. Pro zjištění informací jsem použila neformální rozhovory a dotazování, kdy jsem se všech zaměstnanců, brigádníků, vedoucích pracovníků i majitele ptala na současnou situaci, která v podniku panuje a dala jsem jim k posouzení některé mé návrhy problémových situací.

Mělo by být v zájmu podniku, aby se choval eticky vůči všem stakeholderům. I etické jednání má však svou cenu, ale přináší mnohé výhody jakými jsou vytváření a posilování image organizace, kultivace podnikatelského prostředí, posílení loajality zaměstnanců, přispívání k oddanosti investorů, růst spokojenosti zákazníků, snížení transakčních nákladů i příspěvek k zisku, pro které stojí za to etické jednání dodržovat, jak jsem již uvedla v teoretické části.

Stakeholderi, neboli zainteresované strany, jsou skupiny nebo jednotlivci, kteří mají z firmy prospěch nebo jsou firmou poškozoováni, tedy ti, jejichž práva jsou firmou porušována nebo uznávána. Užší skupinu participujících skupin představují vlastníci, management, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci a místní komunita. Jednáním s těmito stakeholdery se zabývám v analytické části diplomové práce.

### **2.2.1 Jednání s vlastníky**

Vlastníci mají určitý finanční zájem na společnosti, očekávají finanční zhodnocení svých prostředků. Forma ohodnocení ovlivňuje živobytí vlastníků. Ve firmě MS, s. r. o. je pouze jediný vlastník, majitel firmy. Objevuje se i v roli manažera. Má povinnost bezpečně řídit produkční jednotku, má pečovat o zdraví podniku, sladovat požadavky ostatních stakeholderů a udržovat je v rovnováze. Když tyto vztahy v rovnováze nejsou, je ohroženo přežití firmy.

### **2.2.2 Jednání s dodavateli**

Dodavatelé jsou životně důležití pro úspěch firmy vzhledem k řadě materiálů, které určují kvalitu konečných produktů. Vůči dodavatelům se podnik chová velmi eticky. Za dlouhou dobu působení organizace na trhu si podnik zajistil kontakty se solidními dodavatelskými firmami s pevným postavením, se kterými komunikuje.



Objednávky od dodavatelů zajišťuje vedoucí prodejny nebo jeho zástupce vždy s kolegy, kteří daný sortiment prodávají, po dohodě s majitelem, telefonicky nebo e-mailem a dodání probíhá velmi rychle díky utuženým vztahům, dokonce i mimo pracovní dny. Majitel platí faktury vždy řádně a včas a snaží se využívat i veškerých výhod, které jsou mu nabízeny, přesto někdy dochází k neetickému jednání ze strany dodavatelů, kteří nutí organizaci k odběru zboží určité výše a za stanovenou minimální cenu, aniž by to mělo konkrétní důvod. Někdy jsou ale za toto jednání poskytovány organizaci určité výhody a bonusy. Firma MS, s. r. o. poskytuje dodavatelům bezplatnou reklamu tím, že nabízí jejich zboží, naopak i dodavatelé vystavují doporučení daného podniku ve svých propagačních materiálech. Firma MS, s. r. o. je zákazníkem dodavatelů, a je proto životně důležitá pro jejich úspěch a přežití.

### **2.2.3 Jednání s místní komunitou**

Místní komunita by měla mít užitek z daní a ekonomických a sociálních příspěvků firmy MS, s. r. o. Daně, které firma platí, odchází do rozpočtu města, ve kterém sídlí. Firma nemůže vystavit komunitu hazardnímu jednání, např. znečištění nebo havárii. Organizace MS, s. r. o. se snaží neznečišťovat místní prostředí, třídí odpad a ten odváží do nedaleké sběrný. Ke znečištění místního prostředí ale přispívají dodávky a kamiony, které téměř denně dojíždí k prodejně MS, s. r. o. s různými poštovními zásilkami či objednaným zbožím.

Místní komunita tvoří i značnou část zákazníků firmy MS, s. r. o. Zákazníci mění své prostředky za firemní produkty a na oplátku mají z těchto výrobků prospěch. Zaměstnanci v místě pracoviště navštěvují obchody a restaurační zařízení a svými návštěvami naopak přináší místním podnikatelům určitý zisk.

### **2.2.4 Jednání se zaměstnanci**

V práci se zaměřuji především na spojitost zaměstnanců podniku MS, s. r. o. vůči vybraným skupinám stakeholderů, tedy na jednání s majitelem, vedoucími, ostatními zaměstnanci a zákazníky a na jejich vzájemné vztahy, protože zaměstnanci jsou nedílnou součástí podniku, dodávají do organizace svůj potenciál, vkládají i svůj volný čas, bez nich by podnik nemohl vydělávat, nemohlo by se utvářet dobré jméno podniku, protože právě zaměstnanci jsou ti, kteří jednají s lidmi, se zákazníky i s dodavateli.

Zaměstnanci jsou zainteresováni na své práci a svém živobytí. Za vykonanou práci a loajalitu vůči podniku očekávají určitou bezpečnost, mzdu a užitek, chtějí mít smysluplné zaměstnání a jistotu, že jim podnik bude poskytovat práci v těžkých časech. Od zaměstnanců se pak očekává, že budou dodržovat instrukce vedení a dobře firmu prezentovat. Zároveň se zaměřuji na vztahy se zaměstnanci, protože právě v jejich chování a etickém jednání pozorují největší problém.

#### **2.2.4.1 Etický kodex**

Firma MS, s. r. o. zaměstnává v současné době 14 zaměstnanců a 4 brigádníky, kteří jsou k dispozici v období zimní sezóny, tedy od října do března. Majitel organizace spolu s vedoucím prodejny sestavil pro zaměstnance (prodavače) zásady jednání se zákazníky i mezi sebou navzájem a vůči vedení, které by měl prodavač dodržovat. Tyto zásady lze nazvat etický kodex organizace.

---

#### **ZÁSADY PRODAVAČE MS, s. r. o.**

- Každý den v 8 hodin 55 minut se všichni shromáždí v půjčovně – připraveni k zahájení pracovní činnosti. Možnost probrat problémy minulého dne a rozdělit si práci pro daný den.
- Každý zákazník by měl být po vstupu do objektu pozdraven. Další zaměstnanci v jednotlivých odděleních by pak měli pozdravit po očním kontaktu se zákazníkem.
- Zákazníkovi by nejpozději do 30 sekund poté, co ustálí svůj zájem o dané oddělení, mělo být nabídnuto obsloužení. Tomu, kdo zjevně neví, kde co má hledat, nabídnout pomoc co nejdříve.
- Pokud si zákazník nepřeje být rušen, akceptuji to okamžitě se slovy, že se na mne může v případě potřeby obrátit a jsem mu nadále nevtíravě k dispozici.
- Zákazníkům včetně dorostu a juniorů zásadně vykám.
- Nepovyšovat se na zákazníka a nepůsobit na něj arogantně či namyšleně.
- Neřeším s kolegy soukromé a interní záležitosti před zákazníky. Zejména ne vzájemné spory.

- Být součástí pracovního týmu. Kolegům pomáhat a vycházet vstříc, NE je stírat a dávat najevo svou převahu. Nereagovat podrážděně na připomínky a názory kolegů. Případné problémy si osobně vyříkat (jen v nepřítomnosti zákazníka) a nevytvářet tak napjatou atmosféru v kolektivu.
- Nevymýšlet své vlastní teorie. Když nevím, jdu se poradit.
- Nevnučovat zákazníkovi svou oblíbenou značku či druh zboží, ale co nejobjektivněji ho seznámit s celou nabídkou požadovaného sortimentu.
- Nepoužívat na prodejně mobilní telefon – zejména ne v přítomnosti zákazníka – i když jej právě neobsluhuji.
- Měla by být pod kontrolou všechna oddělení, zejména vyvýšená zadní část u bot.
- Snažit se zákazníky rozmluvit a umět vyslechnout jejich přání. Ne jim vnutit svůj názor a prosazovat ho jako jediný správný.
- Při obsluze zákazníka být pozitivně vyladěná a neukazovat mu znechucený výraz.
- Za každý nákup poděkovat a se zákazníkem se s úsměvem rozloučit tak, aby v něm zůstal příjemný poslední dojem.

#### VIZE: SPOKOJENÍ ZÁKAZNÍCI I ZAMĚŠTNANCI

---

Zdroj: Firemní materiály organizace MS, s. r. o. [17]

V podniku existuje rivalita mezi spolupracovníky, navenek působí pracovní kolektiv velmi vyrovnaně, ale ve skutečnosti je uvnitř plný zloby a zášti.

#### **2.2.4.2 Školení pracovníků**

Majitel při přijímání pracovníků klade důraz na to, aby potenciální zaměstnanci měli vztah ke sportu a pokud možno aktivně sportovali. Chce mít v prodejně vzdělané odborníky, což se mu mnohokrát vyplatilo, protože mnozí zákazníci se do podniku vrací právě proto, že zde dostanou kvalitní a odbornou radu.

Všichni zaměstnanci mají v organizaci určitou specializaci, které se v prodejně věnují. Vzdělávají se ale i v ostatních oborech, aby měli ucelený pohled na věc. Zaměstnavatel své zaměstnance pravidelně posílá na školení, které ho stojí nemalé

finanční prostředky, aby jim zajistil co nejlepší a nejnovější informace v oboru. Vyškolení pracovníci ale často odchází z podniku za vyššími posty a s tím souvisejícím vyšším platem ke konkurenci. Povolání prodavače je málo prestižní záležitostí a v této malé organizaci není možný další pracovní postup. Z dotazování se zaměstnancům ani vedení nejeví odchod zaměstnanců jako častý, přesto podle mého názoru dochází k časté fluktuaci. Majitel si své zaměstnance sice školí pro sebe, pokud by nebyli odborníky v daném oboru, nemohli by podávat náležité informace zákazníkům a prodejna by neměla tak dobrou pověst, neměla by tolik zákazníků, ani tržeb. Přesto by toto mohlo být ošetřeno již v pracovní smlouvě.

Práce prodavače, který se den co den setkává s mnoha lidmi je velmi náročná na psychiku člověka, proto se zaměstnanci-prodavači dost často střídají. Pro prodejnu není žádoucí, že se personál mění tak často, jenže není jednoduché najít pro tuto práci ty správné a odhodlané lidi. Proto se také sjednává zkušební doba na období tří měsíců. Majitel, který sám přijímá nové uchazeče o zaměstnání, má ale dlouholeté zkušenosti a již dokáže odhalit určité nedostatky zájemců. Je si jistý, že přijímá ty nejlepší ze všech možných. Ostatní zaměstnanci to tak necítí, ale přijímání zaměstnanců záleží pouze na majiteli.

### **2.2.4.3 Otázky platu**

V organizaci není znám platový postup. Od zaměstnanců z dotazování je jasné, že neví, zda je možné postoupit na vyšší pozici nebo získat vyšší plat a po jaké době. Při přidělování platu si majitel každého zaměstnance cení jinak, každého jinak hodnotí a tedy i jinak odměňuje. Podle dotazování ale někteří zaměstnanci ani netuší, proč jsou jim přidělovány odměny či strhávány prémie. To je důležité vědět, aby mohli pracovníci odvádět tu nejlepší práci. Při odměňování dává majitel na radu vedoucího nebo jeho zástupce. Zaměstnanci si ale myslí, že není hodnocena skutečná práce. Někteří kmenoví zaměstnanci už nejsou tak aktivní, jako byli po svém nástupu do zaměstnání a ostatní mají dojem, že dostávají méně peněz, přestože vykonávají více práce. Zde existuje mezi pracovníky nevyjasněná hierarchie a nejasné kompetence. Právě kmenoví zaměstnanci jsou pro firmu nejdůležitější, těch si cení zaměstnavatel nejvíce a ty potřebuje zaplatit jako první. Těmto pracovníkům jsou svěřeny mnohem větší pravomoci a mají mnohem více práce, do práce chodí brzy před otevřením prodejny a mnohdy odchází pozdě po zavření. Jenže toto ostatní zaměstnanci neví. Někteří cítí jako neetické, když majitel

přijme nového pracovníka díky referencím několika málo známých, a tento zaměstnanec dostane vyšší plat než stávající zaměstnanci. Rozdílné jsou i platy v zimě a v létě. Organizace funguje sezónně a každá sezóna s sebou přináší i jiné tržby. Podle dotazování by ale jen minimum zaměstnanců uvítalo raději jednotný celoroční průměrný plat, než velké kolísání.

#### **2.2.4.4 Organizační hierarchie a kompetence**

Je nutné kmenové zaměstnance motivovat a připomenout stávajícím pracovníkům a novým příchozím vysvětlit, jaká funguje v organizaci MS, s. r. o. hierarchie a jakými kompetencemi kdo disponuje. Mnoho zaměstnanců nedělá svou práci tak, jak by měli, protože si nejsou vědomi všech svých povinností. Někteří zaměstnanci by pro sebe chtěli větší kompetence, ale toto by mohlo být zneužíváno v jejich prospěch, což by od nich nebylo loajální. Větší pravomoc stačí pouze vedoucímu. V podniku MS, s. r. o. existují i nevyjasněné vztahy mezi vedoucím a zástupcem vedoucího. Ten byl vedoucím prodejny před příchodem zkušenějšího kolegy, kterého majitel dosadil na jeho pozici. Majitel se pokusil rozdělit pravomoci mezi vedoucího, který zastřešuje celý chod organizace MS, s. r. o. a má hlavní slovo v letní sezóně a zástupce vedoucího, který má na starost personální otázky a zastává důležitou roli v zimní sezóně. Existuje rozpor mezi jejich funkcemi a zaměstnanci jsou zmateni, s kým mají řešit své pracovní problémy a kdo je prostředníkem mezi nimi a majitelem.

#### **2.2.4.5 Respekt vedení**

Podle výpovědi zaměstnanců má majitel přirozený respekt, ale dává svým zaměstnancům příliš volnosti. Vedoucí má také přirozenou autoritu, ale jeho zástupce není člověk na správném místě. Je členem kolektivu a je třeba, aby byl hlavně v roli prodavače. Jenže nevyjasněné kompetence ho nutí jednat občas povýšeně. V organizaci panují dlouholeté přátelské vztahy, a vydobýt si respekt je pro něj za těchto podmínek velice těžké.

Problém existuje i v komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucím, resp. vedením. Zaměstnavatel očekává, že veškeré problémy se budou řešit s vedoucími prodejny a on sám bude z těchto záležitostí vynecháván. Prezentovány by mu byly pouze vážné spory, které může vyřešit jen on sám. V rozhovoru ale majitel sám řekl, že o dění

a problémech na prodejně nemá ponětí. Vedoucí a jeho zástupce občas jednají stejně neeticky, jako ostatní zaměstnanci a tak se většina problémů neřeší vůbec.

#### **2.2.4.6 Zaměstnanci vs. brigádníci**

Kmenoví zaměstnanci jsou v podniku již od jeho vzniku, tedy čtrnáctým rokem a mají více zkušeností i pravomocí, než noví, mladí příchozí zaměstnanci a brigádníci. Mimo některé kompetence navíc (starají se o objednávání zboží, zajišťují splátkový prodej aj.), za které jsou zaplacení, mají dělat tu stejnou práci, jako další zaměstnanci, tedy prodávat. Měli by se snažit novým kolegům pomoci a urychlit jejich adaptaci v podniku. Není od nich etické, když se nesnaží o stmelení kolektivu a novým kolegům nevěnují pozornost. Kmenoví zaměstnanci často využívají přítomnosti nových zaměstnanců nebo brigádníků a nechávají práci pouze na nich. Z dotazování vyplynulo, že „špinavá a podřadná“ práce se vždy a všude bude přenechávat těmto novým kolegům. Z rozhovoru jsem zjistila, že jsou zaměstnanci často nespokojeni s nízkým počtem prodávačů na prodejně, když pracují vedoucí a jeho zástupce v kanceláři. Dokud není na prodejně rychlejší počítačová síť, nemůže zde vedení vykonávat svou práci a sami zaměstnanci v rozhovoru potvrdili, že nevypadá dobře, pokud by byla tato práce na prodejně prováděna a vedoucí by se stejně nemohl plně věnovat zákazníkům.

#### **2.2.4.7 Práce pokladníka**

Dost častým problémem je komunikace a práce s pokladníkem. Pokladník je na pokladně proto, aby přijímal platby od zákazníků. Samozřejmě se může věnovat i jiné práci, ale pouze v blízkosti pokladny, aby byl k dispozici, pokud chce nějaký zákazník platit. Zaměstnance netěší, že pokladník nedělá stejnou práci jako oni, pokud u pokladny nejsou zákazníci. Místo pokladníka bylo ale vytvořeno proto, že v době, kdy tento post neexistoval, zastávali funkci někteří zaměstnanci, a pokud obsluhovali zákazníky a u pokladny se objevil spotřebitel, musel počkat, až se některý z kompetentních pracovníků uvolní. Tímto vyšel majitel vstříc zákazníkům, protože jim chce nabídnout co nejlepší služby a vytvořil místo pokladního. Pokud by pokladník vykonával stejnou práci jako ostatní zaměstnanci, nebylo by nutné tuto funkci vytvořit. Pokladník však velmi často své místo opouští a u pokladny není. Znovu dochází k situacím, že se u pokladny objeví zákazník a nemá komu zaplatit. Tímto nezodpovědným jednáním pokladníka ztrácí podnik dobré jméno. Když dostane

zákazník dobrou radu, je spokojen s prodejem, platba u pokladny by pro něj měla být jen příjemným završením celého jednání.

#### **2.2.4.8 Antipatie**

Dalším problémem v komunikaci je antipatie a nepřátelské vztahy mezi zaměstnanci. Někteří si nejsou sympatičtí, nebo jsou natolik nafoukaní, že nedokáží odpustit zradu nebo pouze nějaký hloupý pokus o žert a stává se, že spolu nekomunikují ani v pracovních záležitostech. Při tom dochází k zatajování informací a zaměstnanci potom nemohou dokonale vykonávat svou práci a zákazníkům sdělovat veškeré novinky či výhody při nákupu. Přestože si zaměstnanci neuvědomují důsledky svého jednání, není od nich loajální, že se takto chovají. Jejich jednání opět ohrožuje chod celé organizace. Majitel řeší tyto situace pořádáním hromadných sportovních či kulturních akcí, při kterých může dojít ke stmelení kolektivu.

V podniku jsou zaměstnanci seskupeni do určitých spřátelených skupin a mezi skupinami funguje vzájemná rivalita a nelibost.

#### **2.2.4.9 Mobbing**

Z pozorování bylo patrné, že i v organizaci MS, s. r. o. dochází k mobbingu. Někteří zaměstnanci potřebují na sebe neustále upoutávat pozornost, proto dochází k pomluvám a neetickému jednání vůči kolegům. Mobbéři ukládají kolegovi nesmyslné úkoly, zatajují mu informace důležité pro jeho práci, pomlouvají ho u kolegů, neustále mu říkají, že dělá svou práci špatně atd. Zaměstnancům nejde o místo spolupracovníka, protože v této malé organizaci, jakou bezesporu MS, s. r. o. je, není možnost dalšího postupu. Jde hlavně o pozornost. Toto jednání se odráží i ve výkonu práce. Šikanování jsou především nováčci, kteří si po čase na takové jednání zvyknou.

#### **2.2.4.10 Porady**

Jednou za 14 dní se vždy hodinu před otevřením prodejny konaly v organizaci MS, s. r. o. pracovní porady. Na schůzích se měly probírat pracovní aktivity, avšak většinou se vše rychle probralo a zaměstnanci potom byly v práci zbytečně brzo, proto se i na popud vedoucího tyto porady zrušily. Pokud bude nutno řešit něco důležitého, uspořádá se mimořádná porada. Podle některých zaměstnanců stačí k vyřešení

pracovních záležitostí krátká pětiminutová porada, která se koná každý den a vyplívá z kodexu organizace, někteří si ale myslí, že znovuzavedení hodinových porad by bylo přínosem i možností kolektivně probrat nevyřešené záležitosti.

#### **2.2.4.11 Přestávky**

Mnohokrát rozebíraným tématem je i doba polední pauzy, která trvá 30 minut. Velká část zaměstnanců tuto dobu nedodržuje a tráví na přestávce někdy i hodinu. Je od nich velmi neetické, že takto jednají. Zaměstnavatel je platí za práci, kterou vlastně pracovníci nevykonávají. Přesto je majitel ochoten toto jednání tolerovat, pokud jsou pracovníci pro organizaci přínosem a pracují spolehlivě. Stejným problémem jsou i časté odchody kuřáků. Opět nastávají situace, kdy kvůli tomuto jednání není na pracovišti dostatek prodavačů.

#### **2.2.4.12 Schránka**

V prodejně organizace MS, s. r. o. visela od jejího otevření schránka, která sloužila jak zákazníkům, tak zaměstnancům k vhazování různých přání a stížností. Do schránky bylo možné vhazovat informace anonymně. Podle slov majitele ale nebyla nikdy využita, proto byla zrušena.

Ze strany zaměstnanců nebyla schránka používána, protože si problémy mezi sebou chtějí raději řešit osobně. Stížnost navíc nemusí být anonymní, protože pokud je psána rukou, lze poznat, kdo informaci psal.

#### **2.2.4.13 Whistle-blowing**

Whistle-blowing v organizaci MS, s. r. o. není využíván, protože se kolektiv snaží řešit problémy hned mezi sebou. Většina zaměstnanců by whistle-blowing ani nepodstoupila, protože jej považují za podobu donášení, takové jednání by bylo pod jejich úroveň a je pro ně čestnější vyřešit nesrovnalosti osobně, popř. by měl s jejich řešením pomoci vedoucí, který by měl stát v roli prostředníka mezi řadovými zaměstnanci a majitelem podniku.



#### **2.2.4.14 Jmenovky**

Na impuls jednoho ze zákazníků, který nebyl spokojen s poskytnutými službami v organizaci MS, s. r. o. byly zavedeny jmenovky zaměstnanců. Případné problémy či pochvaly mohou být adresné a zaměstnanci tak může být přidělena odměna za dobře vykonanou práci nebo strženy prémie za určité stížnosti. Většině zaměstnanců nošení jmenovek nevadí, i když je to podle nich zásah do soukromí, a je tím odkryta jejich osoba, prodej už není podle nich anonymní. Pro identifikaci prodejce firmy MS, s. r. o. by mohlo stačit firemní oblečení. Někteří zaměstnanci cedulky ale nenosí, protože byly vytvořeny ve špatné formě a často se ztrácejí z oblečení.

#### **2.2.4.15 Internet**

V celé organizaci MS, s. r. o. bude zavedena nová počítačová síť. Stávající skladová síť<sup>4</sup> je pomalá, zastaralá a často poruchová, proto je pro rychlejší práci nutno zavést novou počítačovou síť, která je dokonalejší. Vedoucí budou moci při objednávání zboží pracovat i na prodejně a být k dispozici zákazníkům. Nemusí se zavírat v kanceláři, kde mají nyní rychlejší počítače a připojení k internetu, který občas potřebují. Pro svou práci sice vyžadují klid a spoustu dokumentů, které najdou jen ve své kanceláři, ale některé jednodušší věci mohou dělat i v prodejně. Zamezilo by se tak občasnému nedostatku prodavačů.

Na všech počítačích bude k dispozici i připojení na internet, protože přidání internetového připojení k nové počítačové síti je cenově zanedbatelné. Internet je využíván pro objednávání zboží, pro nákup náhradních dílů pro potřeby servisních pracovníků, pro obstarávání firemních webových stránek i pro zákazníky, kteří občas potřebují nebo chtějí získat určité informace o nabízeném zboží. Přístup k internetu bude ale jistě zaměstnanci zneužíván a pracovníci to v dotazování i potvrdili. Nebude ale etické, když ve volných chvílích pracovní doby budou „surfovat“ po internetu.

---

<sup>4</sup>Ze zdroje dostupného na <<http://esp.cz>> [8] je pojem skladová síť vysvětlen jako počítačová síť určená pro práci s čárovými kódy výrobků, které jsou k dispozici skladem.

#### **2.2.4.16 Kamerový systém**

Celá prodejna je monitorována kamerovým systémem, který má sloužit jako bezpečnostní a majitel má ve své pracovně k dispozici obraz ze všech kamer. Kamery však nedohlédnou na všechna místa prodejny a videa pořízená těmito kamerami nejsou opatřena zvukem. Zaměstnavatel často věnuje prostřednictvím kamer pozornost tomu, co se na prodejně děje. Díky absenci zvuku ale nemůže vědět, zda zaměstnanci probírají s kolegy pracovní záležitosti nebo se baví o osobních záležitostech, pokud na obraze vidí stát dva prodavače u sebe. Stává se i to, že kamera nevidí žádného pracovníka a majitel si myslí, že v prodejně nikdo není, jenže zaměstnanec mnohdy stojí na místě, kam kamera nemůže vidět nebo se věnuje zákazníkovi a k jeho spokojenosti musel odběhnout do skladu. Je pravdou, že pokud majitel na kameře nikoho nevidí, může si myslet, že jeho zaměstnanci nepracují, ale většinou tomu tak není.

#### **2.2.4.17 Reference**

Stejný problém představují i známí a příbuzní majitele. Ten k jejich názorům hodně přihlíží. Jistě je ale obtížné rozlišit, komu by měl zaměstnavatel více důvěřovat, zda svým loajálními zaměstnanci nebo přátelům, kterým věří. Často se věnuje i nesprávným úvahám svých kmenových zaměstnanců, kteří chtějí to nejlepší jen pro sebe a bojí se o dosavadní postavení.

#### **2.2.4.18 Mystery shopping**

Díky názorům přátel a známých majitele byl v organizaci MS, s. r. o. několikrát proveden mystery shopping.

V průběhu šetření navštíví prodejnu 5 „tajných“ spotřebitelů, každý jednou. Střídá se u nich pohlaví, věk i vzdělání. Zákazník přijde v jiný den a v jiný čas, někdo hned po otevření, jiný chvíli před zavírací dobou atd. Prodejna je vystavena zkoumání po dobu asi dvou měsíců. Odběratelé sledují, kdo je pozdraví, kdo se na ně usmívá, kdo je jak ochotný, jak odborné a srozumitelné informace jsou jim podávány, jak dlouho prodej trvá atd. Nikdy si nic nekoupí. Hodnocení každého „tajného“ spotřebitele stojí asi Kč 1500,-. Jejich posudek se ale zdá neobjektivní a nesmyslný.

Výsledky Mystery shoppingu jsou k dispozici v příloze č. 2.

Podle mého názoru nedopadne nikdy hodnocení nejlépe, protože jeho provedení stojí podnik nemalé peníze, a když jednou firma provádějící mystery shopping napíše špatné hodnocení, zkoumaná organizace si své zaměstnance stejnou firmou proškolí a po čase nechá průzkum provést opakovaně. Navíc všichni jsou jen lidé a každým dnem se jejich nálady a pracovní nasazení mění.

#### **2.2.4.19 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnancům jsou nabízeny zaměstnavatelem nejrůznější výhody, jako je služební telefon, služební auto, příspěvky na stravování, možnost nákupu zboží za nákupní ceny, na splátky, někdy jen s minimální přírůžkou atd. Zaměstnanci mají možnost dát svým známým kupujícím na prodejně slevu na zboží ve výši až 10 % a pracovníci v servise mohou nabídnout slevu na servis lyží či kol nebo na půjčovné. Vedoucí jsou oprávněni poskytnout snížení ceny dle svého uvážení. V těchto pravomocích se ale zaměstnanci často dopouští neetického jednání, když služby provádí úplně zdarma nebo si nakoupí zboží za nákupní cenu a následně ho prodají za prodejní.

#### **2.2.4.20 Reklamační technik**

V prvním poschodí prodejny většinou pracují tři zaměstnanci, jeden je ale pověřen vyřizováním reklamací a když se při jejich sepisování zdrží, dva prodavači na celé patro nestačí. Při příchodu zákazníků jsou zaneprázdněni jejich obsluhou, nemohou celou prodejnu sledovat a může dojít i k případným krádežím. Navíc celá prodejna je natolik členitá, že není možné celý její prostor uhlídat bez techniky.

#### **2.2.4.21 Pracovní doba**

Prodejna organizace MS, s. r. o. je pro spotřebitele otevřena v pracovní dny od 9 do 18 hodin a v sobotu od 9 do 12 hodin. V tuto dobu mají otevřeno i jiné prodejny a zaměstnanec firmy MS, s. r. o. tak nemá možnost některý obchod navštívit. Každý pracovník má jednou týdně volno, dny tohoto volna se mění a pokud si zaměstnanec potřebuje zařídit soukromé věci v době, kdy má být v práci, je v tomto ohledu zaměstnavatel pozorný a po domluvě s ním nebo s vedoucím prodejny je pracovníkům umožněno odejít. Někteří zaměstnanci ale zaměstnavatelovy dobroty zneužívají, odchází v pracovní době a majitel o tomto jejich počínání mnohdy ani neví a často ani

ostatní pracovníci netuší, že jejich kolega opustil své místo. Toto neetické jednání vůči podniku by mělo být vyřešeno na úrovni vedoucích, příp. se samotným majitelem.

#### **2.2.4.22 Pracovní oděv**

Při nástupu do zaměstnání dostává každý pracovník firmy MS, s. r. o. pracovní oděv s logem společnosti v podobě trička, vesty, mikiny, šortek atd. Ne každý ale disponuje stejným složením pracovního oděvu. Někteří zaměstnanci se o oblečení nestarají, neperou je a není to příjemné ani pro zákazníky, ani kolegům. Pár zaměstnanců dokonce nosí své vlastní oblečení, které pouze překrývají firemní uniformou, což také nepůsobí dobře na okolí, pokud je každý pracovník oblečen jinak.

#### **2.2.4.23 Úklid**

Zaměstnanci se s vedením dohodli, že není nutné přijímat osobu, která by se starala o úklid společných prostor, protože tuto práci zastanou sami, přesto se tak neděje a někteří pracovníci bývají pohoršeni neetickým jednáním svých kolegů v této oblasti. Byl sestaven i úklidový řád, ale stává se, že není dodržován. Zaměstnanci nevykonávají službu, když mají, ve společných prostorách nechávají nepořádek, poházené oblečení či špinavé nádoby nebo nedělají úklid v rozsahu, který si mezi sebou dohodli.

#### **2.2.5 Společenská odpovědnost firem**

Organizace jedná v souladu s principy společenské odpovědnosti firem. Společenská odpovědnost firem je dobrovolné sloučení ekonomických, sociálních a environmentálních cílů.

Organizace MS, s. r. o. sponzoruje několik sportovních klubů, přispívá k organizování sportovních akcí, v roce 2007 začala sponzorovat i cannisterapii<sup>5</sup> v ústavu sociální péče pro mládež. Zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké výhody, brání jejich práva a snaží se o etiku podnikání. Recykluje odpad, který odváží do nedaleké sběrný atd.

---

<sup>5</sup>Cannisterapie je léčení pomocí psa, s jehož použitím se navozují kontakty s lidmi, kteří odmítají komunikovat s okolím, mají problémy s hybností apod. Cannisterapie je vhodná pro děti trpící dětskou mozkovou obrnou, mentálně a tělesně postižené, lidi po centrální mozkové příhodě, seniory atd.

Chování v souladu se zásadami společenské odpovědnosti firem přináší organizaci jak hmatatelné, tak především nehmatatelné zisky. Od takového jednání si firma MS, s. r. o. slibuje, že svým počínáním se vryje do paměti zákazníků, projeví náklonnost k podnikatelské etice a ještě zlepší již tak své dobré jméno.

## **2.3 Návrhy a doporučení pro řešení zjištěných problémů v podniku MS, s. r. o.**

### **2.3.1 Etický kodex**

Pro organizaci MS, s. r. o. je nutno vynutit si dodržování kodexu, a dalších etických pravidel, protože se mnohdy zaměstnanci nechovají tak, jak by měli, jak je to vhodné a žádoucí. Já jsem v podniku sama pracovala jako brigádnice a mohla jsem zažít jednání uvnitř organizace i navenek. Zaměstnancům by mělo být vysvětleno, proč byl etický kodex sestaven a proč ho mají dodržovat. V organizaci MS, s. r. o. byl kodex vytvořen po provedení mystery shoppingu, který zjistil nedostatky v jednání prodavačů. Dodržovat by jej měli proto, že zlepšení jejich vystupování může podniku přitáhnout další klientelu a tím i vyšší zisky, což by pro zaměstnance mohlo představovat nárůst platu. Pokud nebude kodex dodržován, měl by majitel přistoupit k finančnímu postihu, protože to je nejúčinnější zbraň, kterou může proti nepravostem bojovat. Musí dát ale zaměstnancům najevo, že za své chyby budou platit, a že to myslí vážně, jinak toto řešení nikam nepovede.

Nevýhodou je to, že pokud budou zaměstnancům strhávány peníze, nebude se jim takové jednání líbit a nejspíš místo sjednání nápravy raději organizaci opustí. Přidělením trestu se i majitel vystaví jistému nepřátelskému jednání. Někteří zaměstnanci by ale mohli takovým upozorněním sjednat nápravu a začít se chovat eticky vůči svým kolegům i vedení.

### **2.3.2 Konkurenční doložka**

Majitel firmy MS, s. r. o. by si mohl v pracovní smlouvě zavést tzv. „konkurenční doložku“. Zdroj dostupný na <http://www.jobpartner.cz> [10] říká, že se jedná o závazek zaměstnance po dobu maximálně jednoho roku po skončení zaměstnání nevykonávat výdělečnou činnost shodnou s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo činnost, která by měla vůči zaměstnavateli soutěžní povahu. Zaměstnavatel se naproti tomu zavazuje platit zaměstnanci peněžité vyrovnání, jakési „odškodné“, a to minimálně ve výši průměrného měsíčního výdělku za každý měsíc splnění závazku. Toto vyrovnání je splatné zpětně za každý měsíc, pokud není dohodnuto jinak. Konkurenční doložka musí být uzavřena písemně, jinak není platná. Není rozhodující, zda bude součástí pracovní smlouvy, nebo půjde o samostatnou dohodu. Nesmí však být

uzavřena před uplynutím zkušební lhůty, jinak je neplatná. Za porušení povinnosti uvedené jako konkurenční doložka zaměstnancem může být sjednána smluvní pokuta. Její výše není libovolná, musí odpovídat především zaměstnancovu závazku, výši peněžitého vyrovnání, druhu informací apod., aby smluvní pokuta nebyla nepřiměřená. Sjednaná konkurenční doložka může být zrušena dohodou stran, odstoupením zaměstnavatele, což může udělat pouze v průběhu trvání pracovního poměru a výpovědí zaměstnance, pokud mu zaměstnavatel nevyplatil vyrovnání nebo jeho část do 15 dnů od splatnosti. Odstoupení od dohody i její výpověď musí mít písemnou podobu.

Konkurenční doložka by mohla být pro zaměstnavatele výhodou, mohl by si tak udržet zaměstnance, které si nechal draze vyškolit, ale nevýhodou je právě ono placení odškodného, které by bylo dalším výdajem organizace, přestože by v ní zaměstnanec již nepracoval.

### **2.3.3 Platové podmínky**

V otázkách platu je nutno zaměstnancům vyjasnit podmínky určení jeho výše a pokud se majiteli jeví etické přidělit novému zaměstnanci větší plat než ostatním, kteří museli na zvýšení platu čekat několik měsíců či let, je nutné stávajícím zaměstnancům vysvětlit, proč tomu tak je. Z dotazování vyplynulo, že v konkrétním případě organizace přijala prodejce marketových obchodů, který sice umí jednat s lidmi, ale není odborníkem pro organizaci MS, s. r. o. a má pouze povrchové znalosti. Zaměstnanci pocítují v přijetí takového pracovníka porušení filozofie firmy MS, s. r. o. Organizace přece klade důraz na kvalitu a odbornost.

Pokud budou zaměstnancům ujasněny platové podmínky, budou všichni vědět, co mohou očekávat. Nemůže potom dojít k situaci, že by zaměstnanec opustil organizaci po několika měsících s tím, že nevěděl, že už si nevydělá více peněz nebo že už nemůže postoupit na vyšší pozici.

### **2.3.4 Ujasnění kompetencí**

Řešením nevyjasněných kompetencí mezi vedoucím a jeho zástupcem by bylo ujasnění pravomocí a nejlépe změna organizační struktury, kde pro tak malou organizaci, jakou MS, s. r. o. je, postačí pouze jeden vedoucí a vytvoří se nové funkce - správcové jednotlivých úseků. Zaměstnancům je nutno ujasnit hierarchii a pro

organizaci je důležité opravit nedostatky, kdy byla bývalému vedoucímu pracovníkovi přiřazena funkce zástupce a na místo vedoucího byl dosazen nový zaměstnanec.

Nevýhodou pro zaměstnavatele bude nutná změna organizační struktury podniku, konkrétně zrušení místa zástupce vedoucího a vytvoření nových pozic. Výhodou pro zaměstnance bude vytvoření nových pracovních míst, získání kompetencí a možný nárůst platu.

### **2.3.5 Respekt**

Majitel musí zpřísnit své jednání se zaměstnanci, nedávat jim tolik volnosti a tolik výhod, protože zaměstnanci berou dosavadní bonusy jako samozřejmost a potřebují novou motivaci, která jim v současnosti chybí. Pokud bude ponechána funkce zástupce vedoucího, potřebuje tento zástupce podporu majitele, tj. aby majitel dodržoval své sliby a nedával k řešení ty samé věci jak vedoucímu, tak i jeho zástupci.

K řešení problémových situací bylo při dotazování jedním zaměstnancem navrženo, aby si majitel zavedl například jednu hodinu, jeden den v týdnu, vždy pravidelně (např. každý čtvrtek od 13 do 14 hodin), kdy bude svým zaměstnancům k dispozici a zaměstnanci za ním mohou přijít a řešit problémy, se kterými se potýkají. Jistě by to vyřešilo majitelovu nedostatečnou informovanost. Pro zaměstnance je dobré vědět, že mohou k zaměstnavateli přijít a probrat s ním pracovní nebo i osobní problémy.

Majitel by sice musel být v danou dobu zaměstnancům k dispozici a neměl by se věnovat jiným činnostem, výhodou by ale pro něj bylo, že by se dověděl o problémech, které v organizaci panují a zaměstnanci je nejsou schopni řešit sami mezi sebou. Bylo by pro něj ale jistě obtížné tyto nesrovnalosti dát do pořádku.

Při rozhovorech jsem ale zjistila, že by takový čas zaměstnanci nevyužívali, protože i v dnešní době mohou za majitelem přijít a promluvit s ním.

Další navrhovanou možností bylo „zavěsit“ stížnosti na diskusní fórum webových stránek organizace MS, s. r. o. Nikdo by nezjistil, kdo vlastně stížnost poslal, ale webové stránky podniku jsou veřejně přístupné a není vhodné řešit vnitřní záležitosti veřejně.



### **2.3.6 Zaměstnanci vs. brigádníci**

Zaměstnancům by měly být vyjasněny pracovní povinnosti. Měli by se postarat i o rychlou adaptaci nových kolegů a s prací jim pomáhat, aby tak zajistili plynulý chod organizace.

### **2.3.7 Práce pokladníka**

Vedoucí by měl zjistit, proč pokladník tak často opouští své pracovní místo. Pokud není nezbytné, aby se vzdaloval, měl by zůstat u pokladny. Proto by si sám pokladník měl zařídit, aby své pracovní místo nemusel opouštět. Je možné ho za nedodržení povinností sankcionovat a to tím způsobem, že například nedostane odměnu za práci. Je vhodné zaměstnance na toto nezodpovědné jednání upozornit a pokud výzva na urovnání situace nepomůže, pak strhnout peníze. Pro zaměstnance je nejhorší finanční trest, proto je to nejúčinnější zbraň, kterou může zaměstnavatel využít. Musí dát ale pracovníkům najevo, že své jednání myslí vážně a že nejde o pouhé výhrůžky.

Pokud by zaměstnanec věděl, že může přijít o určitý obnos, jistě by sjednal nápravu a snažil by se vykonávat svou práci odpovědně.

### **2.3.8 Antipatie**

Antipatie mezi zaměstnanci by mohlo vyřešit zintenzivnění pořádaných sportovních či kulturních akcí. Při dotazování ale zaměstnanci vyjádřili nezájem o utužení kolektivu.

Situaci by mohly vyřešit Team Building programy. Jsou to akce budování kolektivu, které jsou zaměřeny na konkrétní řešení problémů v týmech a kolektivech, na rozvoj a podporu týmového ducha a nastartování systému týmové práce.

### **2.3.9 Mobbing**

Majitel i někteří zaměstnanci jsou si mobbingu na pracovišti vědomi. Pokud majitel takové jednání zjistí, je nutné, aby s jeho řešením zainteresovaným stranám pomohl. Měl by zjistit, proč takto jednají a pokusit se daný problém vyřešit. Zaměstnanci nejsou proti tomuto konání ochotni bojovat.

Majitel by se stal sice prostředníkem střetu svých zaměstnanců, ztratil by část své pracovní nezávislosti, ale mohl by svým rozhodnutím přispět k urovnání neřešitelných situací.

### **2.3.10 Porady**

Z dotazování vyplynulo, že znovuzavedení porad, které by se konaly minimálně jednou za měsíc, alespoň hodinu před otevřením prodejny, by bylo zbytečné a zaměstnancům stačí každodenní pětiminutové sezení.

Někteří zaměstnanci projevili ale zájem o znovuzavedení schůzí, které by mohly zajistit společnou komunikaci zaměstnanců a nedocházelo by k situacím, že se v podniku něco přihodí a tuto informaci získá jen několik málo vyvolených. Ostatní se pak cítí dotčeni neznalostí, nemohou dokonale vykonávat svou práci a navíc se šíří díky takovým situacím v podniku pomluvy. Schůze by mohly trvat např. jen půl hodiny.

### **2.3.11 Přestávky**

Řešení neetického jednání zaměstnanců vůči kolegům v otázce přestávek navrhli zaměstnanci při dotazování několik. Bylo by možné každému zaměstnanci stanovit pevný čas přestávky, ale problém by nastal v situaci, kdy by pracovník, jehož přestávka by zrovna běžela, obsluhoval zákazníka. Majitel uvažuje o zavedení elektronické kontroly v podobě čipů, která by hlídala i příchody a odchody do zaměstnání, nejen dobu přestávek. Tento systém je ale zbytečně drahý. Obdobou by bylo zavedení papírového bloku, kam by každý musel pohyb v podniku zaznamenat. Majitel je ochoten přesné nedodržování přestávek tolerovat, pokud zaměstnanci pracují dobře. Proto si část pracovníků myslí, že je zbytečné jakýkoliv systém zavádět. Nedodržování přestávek je neetické především vůči kolegům, proto je vhodné jejich dodržování vynutit. Dalším řešením by byl návrh ze strany zaměstnavatele na prodloužení přestávek např. na 45 minut nebo zavedení polední pauzy pro celý podnik, tzn. změnit pracovní dobu, kde by se objevila např. mezi 12. a 13. hodinou přestávka. Nedodržování těchto navržených změn by se dalo vynutit finanční pokutou. Stejně tak časté odchody kuřáků je nutno vyřešit. Jednou z možností je navrhnout jim určitou dobu, kterou by dodržovali, druhým návrhem je, že si kuřáci svoje odchody budou nahrazovat.

Návrh na změnu přestávky na 45 minut by byl asi nejlepším řešením, jenže v současné době si zaměstnanci myslí, že když mají přestávku 30 minut, nebude vadit, když se vrátí o čtvrt hodiny později. Pokud bude přestávka nastavena na 45 minut, budou se vracet po hodině. Zavedení celopodnikové přestávky by bylo taky vhodným řešením, ale protože chce majitel udělat pro své zákazníky maximum, takové řešení nepřipustí. Efektivním a nejlevnějším východiskem této situace je tedy zavedení papírového bloku, kam budou zaměstnanci zapisovat veškeré své příchody a odchody.

### **2.3.12 Schránka**

Schránka nebyla podle majitele nikdy využita a zaměstnanci nechtějí jejím prostřednictvím řešit své vzájemné problémy, proto se nebude znovu zavádět.

### **2.3.13 Whistle-blowing**

Pokud by zaměstnanci žalovali na své kolegy, tak jen v případě, že by byla vážně poškozována jejich osoba nebo organizace MS, s. r. o., rozhodně ne za peníze, jak je tomu např. v USA a ne cíleně. Každý se dá ale koupit, takže kdyby majitel zavedl za whistle-blowing finanční odměnu, měl by o dění v organizaci možná více informací.

Z rozhovorů vyplynulo, že takové jednání je pro zaměstnance organizace nemyslitelné.

### **2.3.14 Jmenovky**

Některým zaměstnancům by jako způsob identifikace prodejce firmy MS, s. r. o. stačilo firemní oblečení. Protože si ale majitel přeje, aby každý jeho zaměstnanec měl jmenovku, musí zařídit, aby byly jmenovky vytvořeny v lepší formě. Možností by bylo vyšít jména přímo na oblečení, ale vzhledem k tomu, že se zaměstnanci a hlavně brigádníci poměrně často mění, nebylo by toto řešení efektivní. Lepším i levnějším řešením by bylo jména vytištěná na papíru zalaminovat a takovéto cedulky opatřit spínacím špendlíkem.

Přestože by se změnila forma jmenovek, mohlo by ze strany zaměstnanců docházet k tomu, že je stejně nosit nebudou. Jediným řešením, jak zajistit jejich nošení, je nechat vyšít jména na firemní oblečení.

### **2.3.15 Internet**

Při neformálním dotazování zaměstnanci vyjádřili obavu z vytvoření nové počítačové sítě s přístupem na internet a připustili, že návštěvnost internetu bude zneužívána. Byli by raději, kdyby internet na počítačích nebyl vůbec, protože jednak by je nelákal a pak by nemohlo docházet k neetickému jednání zaměstnanců v tomto ohledu. Kdyby byl internet využíván na počítači, který slouží i jako pokladna, brzdilo by práci přepínání mezi internetem a pokladnou. Pokud bude přece jen připojení zřízeno, bylo by řešením počítače zaheslovat a povolit přístup jen vyvoleným osobám, hlídat navštěvované stránky, popř. povolit přístup jen na určité domény, které jsou pro práci ve sportovním obchodě potřebné. Za zneužívání by bylo východiskem udělení finanční pokuty.

Je sice efektivní zřídit přístup k internetu, když jeho zavedení stojí minimální obnos, vedoucí bude moci pracovat i na prodejně, může provádět i průzkum konkurence prostřednictvím jejich webových stránek, ale všichni zaměstnanci připustili, že internet bude zneužíván a někteří pracovníci se nebudou věnovat své práci.

### **2.3.16 Kamerový systém**

Při dotazování vyjádřili všichni zaměstnanci obavu z kamer a nesprávného vysvětlení si útržkovitého obrazu majitelem organizace MS, s. r. o. Stejně tak jsou znepokojeni i přítomností majitele v podniku.

Zaměstnavatel by měl pro lepší pochopení situace více chodit na prodejnu mezi své zaměstnance, měl by s nimi více komunikovat a věnovat jim více pozornosti. Návrhem bylo i to, aby si sám majitel práci na prodejně vyzkoušel alespoň během jednoho týdne, pak by nemusel ani šetřit pochvalami, kterých není nikdy dost. V dnešní situaci, když navštíví prodejnu, hledá jen chyby a prodejci jsou z jeho chování zklíčení a frustrováni. Nesprávným výkladem obrazu z kamer vnáší mezi své zaměstnance dusno a také nastalé problémy řeší se zpožděním. Všichni zaměstnanci mají z kamer a přítomnosti majitele obavu, proto nejlepším řešením této situace by bylo, kdyby si majitel nechal obraz z kamer napojit do svého bydliště, aby měl nějaký přehled o tom, co se v podniku děje, a pracoval by doma. Zaměstnanci by pak byly uvolnění a vstřícnější vůči zákazníkům.

### **2.3.17 Reference**

Majitel nejspíš raději bude přihlížet k připomínkám svých známých, protože ti se vyskytují i v roli zákazníků, než aby jejich zmínkám nevěnoval pozornost a zaměstnanci se nechovali ke spotřebitelům správně.

### **2.3.18 Mystery shopping**

Majitel organizace MS, s. r. o. i jeho zaměstnanci si několikrát vyzkoušeli, jak se mystery shopping provádí, pro příště doporučuji takový způsob průzkumu vynechat. Zaměstnanci sami vědí, jak se mají chovat, že se ale nechovají podle pravidel, to už je jejich neetické počínání a mystery shopping toto nevyřeší.

### **2.3.19 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci plně využívají nabízených výhod a někdy dochází i k jejich zneužití. Jde hlavně o výhodu nabídnout rodinným příslušníkům a přátelům slevu na zboží a služby. V tomto ohledu mají pracovníci příliš velkou volnost. Jde především o poskytované služby, na které není poskytována sleva, ale jsou prováděny zdarma. Po této stránce se cítí poškozeni někteří prodavači, protože ti tuto možnost nemají. Není etické od zaměstnanců, že se takto chovají a jejich jednání by mělo být ošetřeno. Za porušování výhod, které jsou poskytovány výhradně zaměstnancům, může být požadována finanční náhrada a udělena peněžní sankce. Počínání zaměstnanců by měl ohlídat vedoucí prodejny.

### **2.3.20 Reklamační technik**

Aby nedocházelo k nedostatku prodavačů v prvním patře prodejny a k následným případným krádežím, bylo by vhodné zajistit pracovníka, který se bude věnovat pouze reklamacím.

Pro zaměstnavatele to sice představuje další výdaj, ale prodejna může být lépe hlídána a prodavači se mohou ochotně a plně věnovat zákazníkům. Majitel o tomto řešení již uvažuje a počítá s dalšími náklady, které přijetí nového pracovníka přinese.

### **2.3.21 Pracovní doba**

Některým zaměstnancům zavedení jednoho dne volna v pracovním týdnu nestačí a přivítali by zřízení systému krátký a dlouhý týden. To by ale přineslo majiteli další výdaje na přijímání směnových zaměstnanců a stávající zaměstnanci by neodpracovali počet hodin podle pracovní smlouvy a možná by přišli o stávající výši platu. Většině ale tento systém (s jedním volným dnem v týdnu) vyhovuje. Podle dotazování si zaměstnanci myslí, že výše platu není adekvátní pracovní době, kdy celý den stráví v práci.

I v této oblasti se opět objevuje špatná komunikace a otázka nevyjasněných kompetencí, kdy si zaměstnanci domlouvají pozdní příchody s vedoucími. Ostatní pracovníci o pozdním příchodu kolegy neví a považují toto jednání za neetické. Zaměstnancům by se mělo vyjasnit, komu mají takové informace o pozdních příchodech sdělovat a vedoucí by měl zajistit, aby se tato zpráva dostala i k ostatním spolupracovníkům. Sdělování informací by se mohlo zajistit, např. vzkazem na nástěnce.

### **2.3.22 Pracovní oděv**

Zaměstnavatel by měl mít v pracovní smlouvě ošetřeno, že každý zaměstnanec dostane pracovní uniformu v podobě trička, vesty, mikiny, šortek atd., a že se o oblečení musí řádně starat. Všem zaměstnancům by měl zajistit stejné složení pracovního oděvu dle pracovních pozic. Ve smlouvě by mělo být také uvedeno, zda musí po skončení pracovního poměru oděv vrátit a dále by měl být zaměstnanec upozorněn, že při práci musí být viditelné pouze firemní oblečení a ne jeho vlastní. Splněním těchto nařízení projevuje zaměstnanec loajalitu organizaci MS, s. r. o.

Pokud budou všichni zaměstnanci oblečení stejně, projevují tím náklonnost k organizaci, která jim poskytuje práci. Starat se o oblečení a práť je se zdá automatickým činem, i když to někteří takto nepocítují. Pokud nejsou sami zaměstnanci schopni se o oblečení postarat, mohlo by se zavést, aby se pracovní uniformy praly v nějaké místní čistírně nebo aby tuto službu zajistil některý z pracovníků.

### **2.3.23 Úklid**

Aby se zaměstnanci starali o úklid společných prostor, mohli by být motivováni finanční nebo jinou pobídkou, popř. za nedodržení sestaveného úklidového řádu sankcionováni. Rozhodně v organizaci pro dokonalý úklid nejsou prostředky. Další možností by bylo přijetí osoby, která by se o úklid postarala nebo zajištění této služby prostřednictvím outsourcingu<sup>6</sup>.

Zajistilo by to čistotu a útulnost pracoviště a vyřešilo by to neustálé spory v neetickém jednání spolupracovníků, kteří nejsou schopni tuto službu zajistit. Pro MS, s. r. o. by bylo výhodnější zajistit úklid outourcingovou firmou, protože přijetí další osoby do zaměstnaneckého vztahu by pro organizaci přineslo další mzdové výdaje. Outsourcing bude pro organizaci levnější.

## **2.4 Shrnutí**

V práci jsem se snažila zanalyzovat situaci, která v organizaci MS, s. r. o. v současné době panuje. Myslím si, že jsem vystihla všechny problémy, které je nutno vyřešit. Za pomoci všech zaměstnanců a vedoucích pracovníků jsem navrhla i řešení těchto problémových situací a věřím, že jejich zavedení a využití přinese organizaci zlepšení stávající situace, vylepšení zaměstnaneckých vztahů, nové zákazníky i větší zisky.

---

<sup>6</sup>Outsourcing je proces, při kterém společnost deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí firmu specializovanou na provádění těchto operací.

## ZÁVĚR

Za posledních dvacet let nabyla podnikatelská etika na významu i v České republice. Podnikatelé začali brát morální chování vážně. Často se ale v jejich jednání a počinání vůči stakeholderům vyskytují nedostatky. Podnikatelská etika je poměrně mladou disciplínou a neexistují morální normy, které by přesně vysvětlovaly, co je dobré a zlé, co poctivé či nespravedlivé. Je tedy velmi složité vyskytující se problémy spravedlivě vyřešit.

Cílem mé práce bylo objasnit podnikatelskou etiku, zjistit, jak je dodržováno etické jednání v podniku MS, s. r. o., zvláště neetické jednání zaměstnanců jako stěžejní zainteresované skupiny, stanovit možné nedostatky a případně doporučit řešení ke zlepšení chodu podniku MS, s. r. o.

Pro zanalyzování současné situace v podniku MS, s. r. o. jsem použila jako metody výzkumu pozorování, dotazování a neformální rozhovory uvnitř organizace a s některými stakeholdery. Zároveň jsem v analytické části využila i vlastních poznatků a zkušeností z praxe.

Na základě provedené analýzy etického jednání organizace MS, s. r. o. vůči stakeholderům jsem zjistila nedostatky v oblastech organizační hierarchie, nevyjasněných kompetencí pracovníků, respektu vedení, otázkách platu, častých výpovědích proškolených pracovníků, práci pokladníka, antipatii mezi zaměstnanci a následném mobbingu, ve využívání času poledních přestávek, v nařízení nosit jmenovky, nesprávném použití kamerového systému ze stany majitele, zneužívání zaměstnaneckých výhod, chování se k pracovní uniformě nebo v provádění úklidu.

Proto navrhuji několik řešení, jak problémové situace vyřešit:

- Nejúčinnějším řešením většiny situací je peněžní trest. Pro zaměstnance to představuje snížení výsledného platu, proto by se snažili finančním sankcím vyhýbat.
- Aby organizaci často neopouštěli vyškolení pracovníci z důvodů lákavější pracovní nabídky od konkurence, mohl by si majitel podniku k pracovní smlouvě zřídit konkurenční doložku. Jedná o závazek zaměstnance po dobu maximálně jednoho roku po skončení zaměstnání nevykonávat výdělečnou



činnost shodnou s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo činnost, která by měla vůči zaměstnavateli soutěžní povahu. Zaměstnavatel se naproti tomu zavazuje platit zaměstnanci peněžité vyrovnání, jakési „odškodné“, a to minimálně ve výši průměrného měsíčního výdělku za každý měsíc splnění závazku.

- V otázkách platu je nutno zaměstnancům vyjasnit způsob určování platu a možnost platového růstu.
- V organizaci MS, s. r. o. by se měly vyjasnit kompetence vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců. Určitě by mělo dojít k nápravě situací, ze kterých je patrné, že před pár lety byl vedoucím pracovníkem jiný zaměstnanec.
- Pokladníkovi by měla být ujasněna náplň jeho práce, mělo by dojít ke zjištění, proč se dopouští nezodpovědného jednání, na jeho nedostatky upozornit a pokud výzva nepomůže, jediným řešením této situace je finanční trest.
- V situaci nedodržování přestávek by bylo vhodné zavést papírový blok, kam budou všichni zaměstnanci nuceni zapisovat veškeré příchody a odchody v zaměstnání. Možným řešením by bylo i prodloužení poledních přestávek na 45 minut, popř. úplné uzavření prodejny v době oběda.
- V případě jmenovek je nutno změnit jejich formu, tzn. zajistit lepší systém uchycení nebo nechat jména zaměstnanců vyšít přímo na pracovní uniformu.
- Internet je nejlepší do počítačů vůbec nezavádět. Pokud se ale pro jeho zřízení majitel rozhodne, je nutné přístup zaheslovat a povolit vstup jen vyvoleným osobám, zpřístupnit jen některé stránky a hlídat jejich návštěvnost.
- Z kamerového systému jsou všichni zaměstnanci znepokojeni, protože není využíván jen jako bezpečnostní a majitel pak často nepřiměřeným řešením situací vnáší mezi pracovníky dusno. Měl by více chodit na prodejnu, aby zjistil, jaká situace zde panuje nebo by si mohl práci prodavače sám alespoň na dobu jednoho týdne vyzkoušet, popř. si může nechat obraz z kamer napojit do svého bydliště a pracovat doma.
- V oblasti zaměstnaneckých výhod by mělo dojít ke zpřísnění kontroly jejich využívání, resp. zneužívání.

- Pro prodejnu by bylo vhodné přijmout osobu reklamačního technika. Stávajícím zaměstnancům by odpadl kus práce a ti by se pak mohli plně věnovat zákazníkům i lépe střežit prodejnu, kde dochází k častým krádežím.
- Otázka udržování pracovního oděvu by mohla být upravena v pracovní smlouvě. Zaměstnancům by mohlo být nařízeno, že např. alespoň jednou za měsíc musí oblečení vyprat, popř. by mohl majitel zajistit jeho udržování v místní čistírně.
- Stejnou situaci představuje i věc úklidu, který není zaměstnanci dodržován. Jeho provádění by mohlo být zajištěno finanční či jinou motivací pracovníků, příp. by měla být najata pro tuto práci uklízečka nebo outsourcingová firma.

Problémové okolnosti se v dnešním světě budou vyskytovat v každé organizaci, vždy a všude. Za vznik takových situací může i lidská psychika a výchova každého jedince. V každých podmínkách bude možné navrhnout různá řešení problémů, ale lidé by si měli uvědomit, že etické jednání je v dnešní společnosti žádoucí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### a) Publikace

- 1) BLÁHA, J. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X.
- 2) LUKNIČ, A. S. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Trenčín: Slovak Academic Press, 1994, 334 s. ISBN 80-85665-30-1
- 3) PERRINI, F.; POGUTZ, S.; TENCATI, A. *Developing corporate social responsibility: a European perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. 250 s. ISBN 1-84542-782-3.
- 4) PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- 5) REMIŠOVÁ, A. *Podnikatelská etika v praxi – cesta k úspěchu*. Bratislava: EPOS, 1999. 288 s. ISBN 80-8057-106-6
- 6) SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: ASPI Publishing, 2001. 188 s. ISBN 80-85963-40-X.
- 7) STEINMANN, H.; LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4.

### b) Elektronické zdroje

- 8) <http://esp.cz/o-nas/>
- 9) <http://www.governance.cz/project/article.php?id=227>
- 10) [http://www.jobpartner.cz/poradna/konkurencni-dolozka:20070822?cat\\_id=12](http://www.jobpartner.cz/poradna/konkurencni-dolozka:20070822?cat_id=12)
- 11) <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=800011771&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=af9ff37fddacb671a125efada867c39c&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=51769&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=07.03.2008>

12) <http://www.ok-business.cz/nabidka-marketingu/mystery-shopping/>

13) <http://poradna.prace.cz/news/article/387/>

**c) Firemní materiály**

14) Propagační materiály

15) Výsledky měření mystery shoppingu

16) Webové stránky podniku MS, s. r. o.

17) Zásady prodavače MS, s. r. o.

## **SEZNAM ZKRATEK**

SOF ..... společenská odpovědnost firem

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.1 Soubory faktorů ovlivňující etické jednání .....	12
Obr. 2.1 Organizační struktura MS, s. r. o.....	28

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Martina Cajtchamlová

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 .....Rozdělení stakeholderů

Příloha č. 2 .....Výsledky mystery shoppingu